Relaţii publice
şi publicitate

Hamish Pringle, Peter Field

STRATEGII PENTRU BRANDINGUL DE SUCCES

Notorietatea şi longevitatea unei mărci

Collegium

POLIROM

III 303.776

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
III 303.776

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COLLEGIUM

Relații publice și publicitate

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Seria *Collegium. Relaţii publice şi publicitate* este coordonată de Cristina Coman.

Lector: Sorin Psatta

Hamish Pringle, Peter Field, *Brand Immortality. How Brands Can Live Long and Prosper*

© Institute of Practitioners in Advertising (IPA), 2008
First published in Great Britain and the United States in 2008 by Kogan Page Limited

© 2011 by Editura POLIROM, pentru prezenta traducere

www.polirom.ro

Editura POLIROM
Iaşi, B-dul Carol I nr. 4; P.O. BOX 266, 700506
Bucureşti, Splaiul Unirii nr. 6, bl. B3A, sc. 1, et. 1, sector 4, 040031, O.P. 53, C.P. 15-728

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României:

PRINGLE, HAMISH

Strategii pentru brandingul de succes: notorietatea şi longevitatea unei mărci / Hamish Pringle, Peter Field; trad. de Iulia Teliban. – Iaşi: Polirom, 2011

ISBN 978-973-46-1874-3

I. Field, Peter
II. Teliban, Iulia (trad.)

659.126

Printed in ROMANIA

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

658.6
P92

Hamish Pringle, Peter Field

STRATEGII PENTRU BRANDINGUL DE SUCCES

Notorietatea şi longevitatea unei mărci

Traducere de Iulia Teliban

605093
S

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ACU

478541
B.C.U. IASI

POLIROM
2011

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5.MAI. 2011

Tuturor autorilor studiilor de caz înscrise la IPA Effectiveness Awards, care, cu inteligență, zel și responsabilitate, ne-au furnizat această excelentă sursă de informații despre branduri, despre publicitatea și strategiile lor de comunicare și despre optimizarea bugetelor de marketing.

Hamish Pringle

Lui Simon Broadbent, părintele IPA Effectiveness Awards, fără al cărui spirit vizionar această carte nu ar fi fost posibilă.

Peter Field

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

„Nu vreau să ating nemurirea prin munca mea. Vreau să ating nemurirea evitând moartea."

Woody Allen

„Nemurirea nu constă în lucrurile pe care le laşi în urmă, ci în oamenii pe care i-a influenţat viaţa ta."

Anonim

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Prezentarea autorilor 13
Institute of Practitioners in Advertising (IPA) 15
Cuvânt înainte (Roisin Donnelly) 17
Prefaţă 19
Mulţumiri 21

Introducere 23

Partea I
BRANDURILE CA ACTIVE ALE ACŢIONARILOR CARE TREBUIE GESTIONATE

Capitolul 1. De ce longevitatea unei mărci ar trebui să conteze pentru investitori 27

Capitolul 2. Este moartea brandurilor inevitabilă? 35

Capitolul 3. Cum afectează natura schimbătoare a brandurilor rezilienţa acestora 43

Capitolul 4. Cum afectează arhitectura mărcilor rezilienţa acestora 49
Casa brandurilor 50
Brandurile recomandate 50
Subbrandurile 51
Casa branduită 52

Partea a II-a
MODELELE COMERCIALE COMUNE: SEMNIFICATIVE SAU AMENINŢĂTOARE PENTRU BRANDURI?

Capitolul 5. Prezentarea pericolelor asociate anumitor modele de gândire strategică 57

Capitolul 6. Matricea Ansoff 59
Pătrunderea pe piaţă 60

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dezvoltarea pieţei 63
Dezvoltarea produselor 65
Diversificarea 67

Capitolul 7. Matricea Boston 70
„Câinii" 72
„Vacile de muls" 76
„Stelele" 81
„Semnele de întrebare" 82

Capitolul 8. Cele cinci forţe ale lui Porter 86
Concurenţa intrasectorială 86
Puterea furnizorilor 89
Puterea cumpărătorilor 89
Ameninţarea produselor sau serviciilor de substituţie 94

Capitolul 9. Cei patru „P" 100
Produsul 102
Preţul 104
Plasarea 109
Promovarea 113

Partea a III-a
EVOLUŢIA MODELELOR DIN INDUSTRIA PUBLICITĂŢII

Capitolul 10. Grila FCB 119

Capitolul 11. Ierarhia nevoilor umane elaborată de Maslow 122
Argumentul publicitar unic 124
Argumentul emoţional de vânzare 127
Argumentul de vânzare de tip crez 129
Argumentul de vânzare pe bază de consimţământ 132
Sistemul promisiunii făcute de brand 134

Partea a IV-a
CONTEXTUL CLIENŢILOR PENTRU BRANDURI

Capitolul 12. Influenţa etapei de viaţă în care se află clientul 145

Capitolul 13. Influenţa mentalităţii consumatorului 160
Procesarea mesajelor la un nivel redus (şi ridicat) al atenţiei 161
Percepţia selectivă 165
Disonanţa cognitivă 170
Instinctul de turmă 171
Implicarea clientului 173

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a V-a

REGULILE GENERALE ALE LONGEVITĂŢII –
EXEMPLE DE LA IPA EFFECTIVENESS AWARDS

Capitolul 14. Regulile generale ale longevităţii – introducere 179

Capitolul 15. „Legea randamentelor" 182

Capitolul 16. Folosirea şi abuzul extensiilor de brand 187
Extinderea gamei 188
Extinderea liniei 191
Extinderea mărcii 193

Capitolul 17. Stabilirea unor obiective şi a unei strategii adecvate 201

Capitolul 18. Alegerea indicatorilor-cheie ai performanţei 222

Partea a VI-a

CUM VARIAZĂ REGULILE LONGEVITĂŢII
ÎN FUNCŢIE DE ETAPA DE VIAŢĂ A CATEGORIEI

Capitolul 19. Categoriile noi 227

Capitolul 20. Categoriile aflate în creştere 238

Capitolul 21. Categoriile mature 255

Capitolul 22. Categoriile aflate în declin 278

Partea a VII-a

NOI AMENINŢĂRI LA ADRESA
LONGEVITĂŢII UNEI MĂRCI

Capitolul 23. Viitoarele ameninţări şi oportunităţi pentru branduri 299
Tendinţele tehnologice 300
Tendinţele sociale 306
Tendinţele economice 313
Ce înseamnă toate acestea pentru branduri? 320

Anexă. Cum să accesezi baza de date a IPA 323
Bibliografie 351
Index 357

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prezentarea autorilor

Hamish Pringle a absolvit Trinity College, Oxford, cu o licenţă în politică, filosofie şi economie, şi s-a alăturat echipei de la Ogilvy, Benson & Mather ca stagiar în 1973. După o perioadă în care a lucrat la McCormick Richards, Boase Massimi Pollitt, McCormick Intermarco-Farner/Publicis, Abbott Mead Vickers (în prezent Abbott Mead Vickers BBDO Ltd), la propria agenţie Madell Wilmot Pringle şi la Leagas Delaney, s-a alăturat KHBB în 1992 şi a devenit preşedinte şi director executiv în 1995. După relansarea sub numele K Advertising şi fuziunea din 1997, a devenit vicepreşedinte şi director de marketing la Saatchi & Saatchi.

În cei 26 de ani cât a lucrat în domeniul publicităţii, s-a implicat în diferite proiecte ale IPA şi a fost preşedinte al Comitetului IPA Effectiveness Award. A fost şi preşedinte al NABS, fundaţia caritabilă a industriei (1996-1998), care i-a decernat Ron Miller Award. După doi ani în care a condus propria agenţie de consultanţă în branding şi comunicare de marketing, Brand Beliefs, a devenit director general al IPA, în 2001.

Este coautor a două cărţi, *Brand Spirit: How Cause Related Marketing Builds Brands*, împreună cu Marjorie Thompson, şi *Brand Manners: How to Create the Self Confident Organization to Live the Brand*, împreună cu William Gordon. A treia carte a sa, *Celebrity Sells*, a fost publicată în aprilie 2004.

Este membru al IPA, al Marketing Society, al Marketing Group in Great Britain, al consiliului editorial al publicaţiei *Market Leader* şi membru fondator al Soho House.

Peter Field a absolvit St. John's College, Cambridge, cu un master în inginerie, şi a lucrat 15 ani ca *strategic planner* în publicitate, începându-şi cariera în 1982 la Boase Massimi Pollint (în prezent DDB Londra). A lucrat nouă ani la Abbott Mead Vickers BBDO Ltd, după care s-a alăturat echipei manageriale a Bates London (acum parte a WPP) şi, ulterior, agenţiei Grey London.

În 1997, Peter Field a renunţat la publicitate în favoarea unei cariere de consultant pentru clienţi şi pentru agenţiile lor şi a fondat Express Train, un parteneriat pentru realizarea unor traininguri în domeniile publicităţii şi marketingului. În 1999, Field a ajutat la înfiinţarea Eatbigfish, o agenţie de consultanţă de brand, şi a susţinut-o în primii săi ani de existenţă. A fost membru al Comitetului IPA Effectiveness Awards timp de cinci ani şi a ajutat la crearea şi implementarea bazei de date a IPA. A fost membru al juriului la decernarea IPA Effectiveness Awards şi a contribuit timp de mai mulţi ani la programele educative

şi de formare profesională organizate de IPA, cel mai recent în calitate de *module editor* pentru diplomele de excelenţă – un rol care a implicat selectarea şi revizuirea unor materiale din domeniile marketingului şi publicităţii. A publicat un capitol despre utilizarea bazei de date a IPA în *Advertising Works 10* şi a contribuit la *Handbook of Advertising*, lucrare ce încearcă să reunească un număr foarte mare de date din această arhivă. Este coautorul celei de-a doua monografii IPA, intitulată *Marketing in the Era of Accountability*, împreună cu Les Binet – bazată pe o metaanaliză completă a 880 de studii de caz din baza de date a IPA. În această carte, el dezvoltă analiza respectivă.
I-au apărut numeroase articole în diversele publicaţii din domeniile marketingului şi comunicării şi a susţinut multe prezentări şi discursuri în calitate de reprezentant al IPA şi al altor organizaţii. În 2006, a fost ales membru de onoare al IPA.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Institute of Practitioners in Advertising (IPA)

Institute of Practitioners in Advertising este unul dintre cele mai importante grupuri profesionale la nivel mondial, reprezentând agenţii de publicitate, media şi comunicaţii comerciale. Din 1917 IPA reprezintă doar agenţii – nu şi clienţi, advertiseri sau proprietari de trusturi media –, prin urmare se axează pe promovarea intereselor acestora. În prezent, printre membrii IPA se numără mai mult de 270 dintre cele mai importante agenţii din Marea Britanie, care activează în domenii foarte diferite şi care gestionează în jur de 85% din cheltuielile de publicitate din Marea Britanie şi au în total peste 19.000 de angajaţi. Misiunea IPA este clară: să promoveze valoarea agenţiilor afiliate. Cele două modalităţi în care realizează acest lucru sunt: în primul rând, acţionând ca purtător de cuvânt şi reprezentând membrii cu privire la aspecte de interes comun; în al doilea rând, contribuind la activitatea lor profesională prin servicii de consiliere, informare şi formare. De obicei, IPA operează la fel ca oricare dintre agenţiile membre. Fiecare dintre departamentele sale gestionează câte un aspect-cheie al activităţii – Cercetare, Creaţie, Producţie, Media – şi, prin intermediul unor grupuri de oameni talentaţi din agenţii, poate dezvolta linii de gândire şi politici, publicaţii, evenimente şi o gamă de servicii de sprijin pentru toate aspectele activităţii. Aceste grupuri diferite raportează Consiliului IPA, care, prin preşedintele său ales, este responsabil pentru strategia şi orientările generale. Una dintre cele mai importante arii de activitate o constituie dezvoltarea, organizarea şi promovarea IPA Effectiveness Awards. Iniţiată în 1980, această competiţie furnizează studiile de caz excepţionale care formează baza de date a IPA şi alcătuiesc fundamentul analizelor pe care se bazează în esenţă această carte.

Institute of Practitioners in Advertising (IPA)
44 Belgrave Square, London SWIX SQS
Tel.: 020 7235 7020; fax: 020 7245 8804
Website: www.ipa.cop.uk

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuvânt înainte

De când s-a înfiinţat compania Procter & Gamble, în 1837, brandurile noastre au fost fundamentale în obţinerea succesului. În prezent ele deservesc mai mult de trei miliarde de clienţi din întreaga lume, iar dintre ele 23 valorează fiecare peste un miliard de dolari – şi numărul acesta continuă să crească. Evident, datorăm succesul nostru faptului că fiecare lucru pe care-l facem este orientat către consumatori şi, pe măsură ce ei evoluează, marketingul şi mărcile noastre trebuie să se schimbe şi ele. Ritmul acestei evoluţii accelerează în fiecare zi şi noile mass-media digitale sunt doar unul dintre seturile de factori care generează nu doar noi oportunităţi, ci şi noi provocări. Scopul nostru este să îmbunătăţim viaţa consumatorilor prin intermediul brandurilor noastre, dar ei sunt mai bine informaţi şi mai pretenţioşi decât oricând. De aceea avem nevoie de inovaţii constante şi relevante ale produselor noastre şi în marketing pentru a le câştiga încrederea. Prin urmare, atunci când a apărut conceptul de *longevitate a mărcii*, am devenit în mod firesc interesată. Am aflat unele lucruri noi din studiile de caz şi analizele prezentate în această carte. Date fiind noile provocări cu care ne confruntăm, mă bucur că am fost printre primii care au citit-o!

Roisin Donnelly
Director de marketing, Marea Britanie şi Irlanda,
Procter & Gamble

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prefață

Inițial, această carte trebuia să fie despre ciclul de viață al brandurilor și despre modul cum pot funcționa cel mai eficient strategiile de marketing în diferite etape. Poziția noastră de pornire era: „Brandurile se nasc, cresc, se maturizează și apoi mor, corect?". Dar, firește, ne înșelam.

Gândindu-ne mai bine, a devenit evident că unele branduri excepționale au supraviețuit foarte mult timp, în ciuda multor decenii de schimbări semnificative de ordin social, tehnologic și economic. Am realizat că în baza de date a IPA există multe branduri care au primit IPA Effectiveness Award și care, dintr-un motiv sau altul, ar fi trebuit să nu mai existe sau să fie pe cale de dispariție, dar care, dimpotrivă, o duc foarte bine. Analiza detaliată a studiilor de caz a mai arătat că, deși existau reguli comune de menținere a sănătății brandurilor, indiferent dacă erau noi sau vechi, nu același lucru se poate spune și despre etapa din existența categoriei de marketing. Era evident că strategiile pentru brandingul de succes diferă considerabil între categoriile noi, cele aflate în dezvoltare, cele mature și cele aflate în declin. Este deci important ca un brand să-și modifice strategia în timp pentru a atinge nivelul optim de performanță, notorietatea și prosperitatea. Și, cu toate că unele branduri pot deveni victime ale ciclului de viață al categoriei de marketing, altele pot avea o existență îndelungată dacă sunt gestionate într-un mod profesionist.

Această carte ilustrează valoarea și rezistența brandului sub forma unei promisiuni care există în mintea fiecărui individ. Construită cu grijă și sprijinită, această promisiune poate nu doar să susțină inovațiile la nivelul producției și extinderea unor game de produse în cadrul categoriei sale inițiale, ci și să permită transferul brandului într-un segment al pieței cu totul nou. Într-adevăr, un brand bine gestionat poate persista în mintea oamenilor mai multe generații. Această carte descrie cum trebuie gestionată strategia astfel încât brandul să depășească obstacolele întâlnite pe parcursul ciclului de viață al produsului și al pieței și cum să asigurați longevitatea mărcii dumneavoastră.

Autorii

BCU INGINERIE UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mulțumiri

Le mulţumim în special tuturor celor intervievaţi, care au oferit perspective atât de fascinante, adăugând culoare şi detalii textului: Les Binet, Richard Brasher, Elisa Edmonds, Laurence Green, Nick Hough, Lucy Jameson, Martin Lambie-Nairn, Sophie Maunder-Allan, Chris Moss, James Murphy, Ian Priest, Steven Sharp, Simon Thompson, Charles Vallance, Will Whitehorn, Robin Wight şi Jerry Wright.

Multe companii au avut amabilitatea de a ne permite să reproducem anumite date, analize şi rezultate ale cercetărilor acestora. În mod special, am vrea să le mulţumim următorilor: David Haigh de la Brand Finance, Dominic Twose de la Millward Brown, Vanella Jackson de la Hall & Partners, Heather Stern de la Focalyst, Layla Forster, Paul Dunn şi Josie Lamey de la Nielson Media, Jim Law de la MRUK, James Lawson de la Ledbury Research, Graeme Griffiths de la TNS Media, Andrew Fenning de la AcuPOLL, Mary Ellen Young de la Information Resorces Inc, James Mundell de la IPSOS ASI, Ross Wightman şi Justin Sampson de la AGB Nielsen Media Research, Doug McConchie de la PIMS Associates, Matthew Coombs şi Catherine Gardner de la WARC şi Roger Ingham de la Data Alive.

Mai sunt mulţi alţi oameni cu experienţă în domeniu cărora trebuie să le mulţumim pentru că ne-au oferit idei, date şi sugestii: Tim Ambler, Reg Bryson, David Cowan, Martin Glenn, Jan Hofmeyr, Janet Hull, Andrew Marsden, Angela Pirrie, Geoffrey Russell, David Rutherford, Jagdish Seth, Phillip Spink şi Karl-Erik Sveiby. Mulţumiri speciale lui Judie Lannon, editor al revistei *Market Leader*, care a avut amabilitatea de a face o lectură critică a manuscrisului. Observaţiile ei au fost extrem de importante şi îi suntem recunoscători pentru contribuţia adusă la varianta finală a cărţii.

Le mulţumim foarte mult tuturor celor de la IPA care ne-au ajutat. Sian Bateman, Maureen Gonsalves, Ralph Lock, Steve Mill, Pamela Perl şi Lena Roland ne-au oferit informaţii valoroase, în timp ce Martin Coomber şi Claire Post ne-au ajutat mult cu sursele imaginilor. Îi mulţumim în special lui Caroline Roberts pentru rolul său cheie în apariţia acestei cărţi prin gestionarea exemplară a proiectului, cercetarea atentă şi contribuţiile sale valoroase.

În sfârşit, trebuie să-i mulţumim lui Jon Finch pentru răbdarea şi implicarea lui în acest proiect, ca şi echipei de la Kogan Page pentru editarea unei cărţi de care cu toţii suntem mândri.

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere

Această carte este un manual practic despre sănătatea mărcilor care aspiră spre longevitate – branduri de toate tipurile şi de toate vârstele. Premisa noastră este că, dacă este gestionat în mod adecvat, niciun brand nu trebuie să moară, că longevitatea poate fi atinsă de orice marcă. Deşi mereu se vor mai înregistra „dispariţii" ale unor branduri, ar trebui să se considere că ele ar fi putut fi evitate, nu că sunt consecinţa inevitabilă a unui proces ineluctabil de degradare. Cu deciziile corecte, resursele potrivite şi imaginaţia adecvată, brandurile pot să se reînnoiască mereu şi să le supravieţuiască creatorilor lor. La urma urmei, există multe branduri în jurul nostru care dăinuie de mai multe generaţii. Dacă branduri de toate tipurile şi de toate dimensiunile pot supravieţui de la o generaţie la alta, de ce nu ar continua să facă acest lucru la nesfârşit? Multe persoane din domeniul afacerilor fac greşeala de a evalua perspectivele brandurilor în funcţie de starea în care se află categoria în care operează ele. Mai rău, mulţi presupun că brandul este inextricabil legat de ciclul de viaţă al pieţei (adică al produsului) asociate cu gama sa curentă de produse ori servicii. De ce ar fi aşa când panoplia brandurilor campioane este plină de exemple de transformări ale mărcilor, de la Apple la Zanussi?

Cartea examinează modul în care multe dintre cele mai cunoscute şi cele mai larg acceptate teorii şi instrumente de marketing acţionează *împotriva* longevităţii unei mărci, nu *în favoarea* sa. Ea le diferenţiază pe cele *utile* de cele *periculoase* şi pe cele *valide* de cele complet *greşite*. Şi se bazează pe o vastă experienţă pentru a arăta în ce mod gândirea de marketing le poate fi benefică brandurilor în diferite etape ale ciclului de viaţă al pieţei, din care marketingul, aprovizionarea şi agenţiile au multe de învăţat. De asemenea, examinează modul în care natura brandurilor s-a schimbat odată cu timpul şi continuă să evolueze, precum şi implicaţiile pe care le are acest lucru în domeniul marketingului: încă o dată, într-o arie bine deservită de teorii promovate şi preferate, cartea îşi propune să facă distincţie între cele fiabile şi cele fanteziste.

Afirmaţia noastră că mărcile pot atinge longevitatea se bazează pe observaţii legate de modul în care multe branduri (de tipuri şi vârste foate diferite) au depăşit obstacolele cu care s-au confruntat în diferite etape ale evoluţiei lor şi au prosperat. În mod special, ne-am bazat foarte mult pe concluziile arhivei IPA şi pe principalele 880 de studii de caz despre eficienţă care sunt incluse în această bază de date. Am identificat factorii care sunt esenţiali pentru supravieţuirea pe termen lung a unui brand şi mai ales cei ce protejează şi consolidează locul pe care îl ocupă un brand în inima şi mintea consumatorilor.

Pe vremea când era director de marketing la Britvic Soft Drinks şi preşedinte al Marketing Society din Marea Britanie, Andrew Marsden povestea adesea ce a spus primul său şef de la Unilever când şi-a început acolo cariera ca formator: „Să nu uiţi niciodată că brandul ăsta există dinainte să ajungi tu aici şi ar fi bine să existe şi mult timp după ce o să pleci. Treaba ta este să te asiguri că o să îl laşi într-o formă cel puţin la fel de bună cum l-ai găsit". Acesta poate fi un motto pentru noi toţi şi, oferind sfaturi practice bazate pe studiile de caz înscrise la IPA Efectiveness Awards şi pe alte informaţii, această carte are ca scop să ajute echipele de brand să facă faţă cu succes acestei provocări.

În afară de baza de date a IPA conţinând studii de caz despre eficienţă – IPA dataBANK –, cartea se foloseşte şi de concluziile unor importante institute ce realizează studii de piaţă pentru a ajuta la identificarea strategiilor de brand câştigătoare. În plus, sunt oferite multe exemple de succese şi de eşecuri din toată lumea pentru a face capitolele mai atractive, îmbogăţite cu interviuri luate unor persoane-cheie care au fost implicate direct în evoluţia unor branduri şi care ne oferă informaţii utile. Sperăm că acestea îi vor ajuta pe mai mulţi marketeri şi agenţiile lor să îşi crească şansele de a câştiga noi clienţi, a-i păstra şi a-i satisface, asigurând astfel longevitatea mărcii.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea I

Brandurile ca active ale acționarilor care trebuie gestionate

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

De ce longevitatea unei mărci ar trebui să conteze pentru investitori

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ activele necorporale, în special brandurile, reprezintă o pondere din ce în ce mai mare din valoarea de piaţă a companiilor;
- ▷ dezvoltarea brandurilor de succes necesită o înţelegere deplină în cadrul companiei a valorii de marcă şi a modului în care este ea creată;
- ▷ directorii executivi, directorii financiari şi consiliile de administraţie trebuie să se intereseze mai îndeaproape de marketing şi comunicare în cadrul dezvoltării şi menţinerii brandurilor, precum şi a valorii generate de ele, respectiv 12% din acţiuni;
- ▷ valoarea mărcilor ca active trebuie menţinută; companiile trebuie să conştientizeze faptul că gestionarea cu succes a unui brand este esenţială pentru supravieţuirea lui;
- ▷ printr-o gestionare atentă, mărcile au potenţialul de a obţine longevitatea, menţinându-şi valoarea şi relaţiile cu clienţii.

Longevitatea unei mărci are o importanţă fundamentală pentru mediul de afaceri în secolul XXI deoarece în economiile de tip occidental pentru balanţa valorii unei companii din punctul de vedere al acţionarilor s-a înclinat irevocabil către activele *necorporale*, în defavoarea celor *corporale*. Activele necorporale reprezintă o pondere din ce în ce mai mare din valoarea de piaţă a companiilor, pe măsură ce performanţa şi rentabilitatea firmelor sunt determinate tot mai mult de schimbul şi exploatarea ideilor, informaţiilor, expertizei şi serviciilor şi tot mai puţin de controlul asupra resurselor fizice. Printre activele necorporale se numără brevetele, alianţele strategice, listele de clienţi, specializarea angajaţilor şi alte forme de active nonfizice, dar în multe firme cele mai importante active necorporale sunt *brandurile*. Aşadar, activele imateriale au existat dintotdeauna, dar au

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

început să fie valorizate cum trebuie abia recent. În anumite domenii, brandurile reprezintă până la 70% din capitalizarea bursieră a unei companii. Aceste active nemateriale sunt acum mai importante ca niciodată. Raoul Pinnell, în perioada în care era preşedinte al companiei Shell Brands International, a afirmat chiar că „valoarea imaterială este subiectul deceniului. Acţionarii vor pune tot mai mult accent pe capacitatea conducerii unei companii de a gestiona cu activele necorporale, mai degrabă decât cele corporale, înţelegând că o pondere tot mai mare din valoarea companiilor va rezulta din cele dintâi". În acest context merită să reamintim că, în domeniul brandingului, activele necorporale au unele aspecte cât se poate de corporale. Angela Pirrie de la Chartered Brands a ilustrat sugestiv aceste beneficii ale unui brand atât pentru cel care îl deţine, cât şi pentru consumatori (figura 1.1).

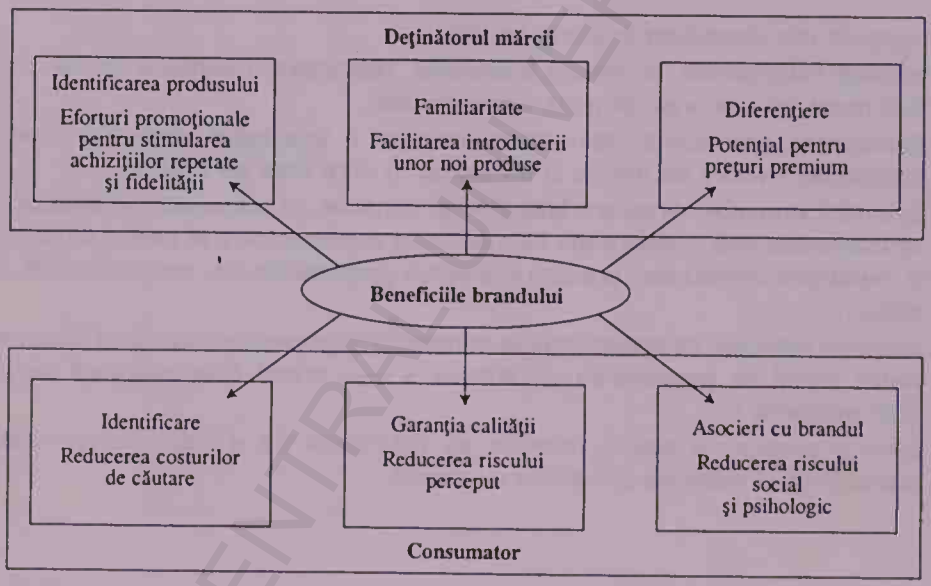


Figura 1.1. *Imaginea de marcă*

Sursa: „What value brands?", *Admap*, octombrie 2006, nr. 476, p. 40. Reprodusă cu permisiunea Angela Pirre/Admap

Este important să menţionăm faptul că raportul active corporale/necorporale s-a schimbat spectaculos în ultimii 50 de ani. Un studiu realizat de US Federal Reserve Board arată că în 1955 activele corporale reprezentau aproape 80% din valoarea companiilor din afara sectorului financiar; până în 2005 proporţia a scăzut la puţin peste 50%. Un studiu despre capitalizarea bursieră conform indicelui Standard & Poor's 500 realizat de Millward Brown Optimor conchide că valoarea activelor necorporale s-a triplat în ultimii 30 de ani (Figura 1.2).

Capitalizarea bursieră conform indicelui S & P 500
1978-2005 (Index 100 = suma plătită inițial pentru acțiuni)

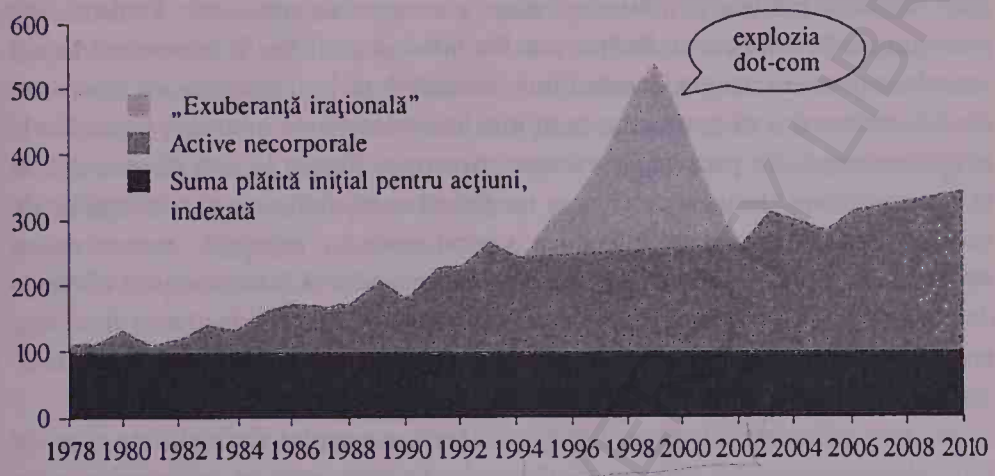


Figura 1.2. *Creșterea activelor necorporale*

Sursa: *The Intangible Revolution*, IPA 2006. Reprodusă cu permisiunea IPA

Potrivit raportului „Invisible Business" întocmit de Brand Finance în 2005, 78% din valoarea de piață a companiilor din top Fortune 500, 72% din valoarea celor mai mari 350 de firme listate la Bursa din Londra și 35% din valoarea de piață a tuturor companiilor cotate la nivel mondial sunt acum active necorporale.

Deși activele necorporale sunt acum factorii-cheie generatori de creștere a economiei noastre moderne, ele sunt încă destul de prost înțelese atât de conducere, cât și de investitori. O cercetare calitativă la care au participat 50 de analiști financiari realizată de Populus pentru IPA în 2005 a arătat că aproape jumătate dintre respondenți nu erau interesați de branduri când evaluau companii. Ei nu considerau că există o metodă obiectivă sau științifică de a măsura marketingul sau brandurile decât atunci când „cifre concrete apar în bilanț". Ceilalți participanți foloseau sau se arătau dispuși să folosească informații care nu sunt de natură financiară în evaluările lor și să considere că strategia de marketing și performanțele de vânzări au o importanță foarte mare. Însă în ceea ce privește brandurile acești analiști tindeau să se bazeze mai degrabă pe experiența lor subiectivă în calitate de consumatori decât pe niște date mai obiective. Studiul Populus a arătat că ei ar fi interesați să afle mai multe informații, dar nu înțeleg marketingul sau nu știu ce tip de date să solicite. Aceasta poate duce la decizii nefondate luate de companii și la riscul evaluării greșite a pachetelor de acțiuni de către investitori.

Contabilitatea tradiţională, care rămâne axată masiv pe active corporale, nu a stimulat soluţiile mai bune, din cauză că în afaceri se tinde către gestionarea a ceea ce poate măsura şi măsurarea doar a ceea ce se apreciază. Publicaţii de prestigiu ca *New Business Review* sau *Narrative Report* fac în momentul actual veritabile presiuni asupra companiilor încercând să le determine să aprecieze, apoi să măsoare şi să gestioneze mult mai bine contribuţia activelor necorporale la performanţele lor prezente şi viitoare. *Narrative Report* le cere directorilor să ia în considerare riscurile cu care se confruntă companiile lor şi informaţiile de natură nefinanciară precum interesele privind mediul şi angajaţii. Aceasta este o oportunitate pentru entităţi ca agenţiile, care au experienţă în a demonstra eficienţa demersurilor pe care le fac pentru dezvoltarea brandurilor, iar baza de clienţi poate ajuta consiliile de administraţie să îmbunătăţească modul în care identifică, explică şi monitorizează activele lor necorporale.

Suntem tributari convingerii potrivit căreia conceptul de *ciclu de viaţă al brandului* este învechit şi perimat. Chiar dacă există produse ori categorii care trec prin anumite etape ale ciclului de viaţă precum naşterea, creşterea, maturitatea şi declinul, noi credem că mărcile pot obţine longevitatea. Asta pentru că relaţia companiei cu clientul se bazează pe mult mai mult decât pe performanţa funcţională a produsului sau serviciului pe care îl oferă compania, explicând de ce mărcile pot obţine longevitatea în timp ce este posibil ca produsele şi serviciile să dispară. În consecinţă, brandurile pot elibera companiile de limitările ciclului de viaţă specific categoriei (sau produsului) şi de deprecierea valorii companiei din punctul de vedere al acţionarilor. Această idee este acum tot mai larg acceptată, dar, din păcate, nu de toată lumea, ceea ce este îngrijorător pentru acţionarii companiilor al căror management încă nu a înţeles importanţa activelor necorporale.

Dată fiind atenţia nouă faţă de branduri şi modul de a le menţine valoarea, ei trebuie să evalueze cu o precizie mult mai mare implicaţiile financiare ale managementului de brand. În acest context conceptul de *capital al clienţilor* este un instrument valoros. El a fost creat de Karl-Erik Sveiby, în prezent profesor de managementul cunoştinţelor la Institutul „Hanken" de Studii Economice din Helsinki, Finlanda. Şi-a formulat teoria „capitalului de cunoaştere" în 1988, împărţind-o în trei categorii: capitalul clienţilor, capitalul structural şi capitalul uman. Studiul său a fost publicat în 1989 în suedeză sub titlul *Bilanţul invizibil.* Skandia, compania suedeză de asigurări, a adoptat şi teoria prin 1993. Ulterior, a avut loc o discuţie hotărâtoare între Thomas Stewart de la revista *Fortune* şi Hubert Saint-Onge, pe atunci vicepreşedinte al Canadian Imperial Bank of Commerce, în care Saint-Onge a dezbătut ideea de „capital al clienţilor". Stewart

a publicat apoi un articol foarte influent, intitulat „Brainpower", în revista *Fortune*. Potrivit concluziei articolului, capitalul intelectual era produsul rezultat prin convergenţa a trei elemente: competenţele individuale necesare pentru a răspunde nevoilor clienţilor (capitalul uman), mijloacele logistice cerute de piaţă (capitalul structural) şi puterea francizei (capitalul clienţilor). A urmat o carte, *Intellectual Capital, the New Wealth of Organizations*, care a fost publicată în 1997 şi a contribuit la popularizarea conceptului. Dar, chiar dacă standardele de contabilitate şi reglementările contabile au asimilat aceste idei, această gândire încă nu a fost adoptată în totalitate în cadrul disciplinei de marketing.

Rolul-cheie al marketingului rezidă în expertiza de a gestiona clienţii unei companii prin identificarea, influenţarea, câştigarea, deservirea, satisfacerea şi fidelizarea lor, cu obţinerea unui profit. Produsul acestui proces de marketing – acest „capital al clienţilor" – reprezintă baza de clienţi ai companiei şi, în mare măsură, valoarea afacerii în prezent şi în viitor, pentru că de obicei constituie şi principalul său activ generator de venituri. Conform lui Stewart, consiliile de administraţie ar trebui să se axeze pe numărul clienţilor pe care îi are o companie şi pe valoarea lor, precum şi câţi dintre ei şi care anume este probabil să rămână clienţi şi în viitor şi pentru ce perioadă. Ei ar trebui să fie conştienţi de factorii de risc pentru companie în termeni de rată de câştigare sau de pierdere a clienţilor şi de creştere ori scădere a veniturilor în viitor în funcţie de această rată – şi ar trebui să conceapă un plan de atenuare a efectelor acestor factori. Natura şi puterea relaţiilor dintre brand şi consumatori pot varia semnificativ de-a lungul timpului şi în funcţie de anumiţi factori aflaţi în afara controlului marketingului care pot afecta compania şi/sau clientul. Printre aceştia s-ar putea număra situaţia economică, curentele sociale, progresul tehnologic, performanţa produselor sau serviciilor, activităţile concurenţiale, acoperirea mediatică, reputaţia în rândul consumatorilor şi etapa lor de viaţă, situaţia de pe piaţa muncii şi experienţa personală, pentru a numi doar câteva. Astfel, conceptul de *capital al clienţilor* poate fi folosit pentru a crea o legătură între strategia de afaceri şi de marketing, pe de o parte, şi creşterea veniturilor, rentabilitate şi valoarea companiei din punctul de vedere al acţionarilor, pe de altă parte.

Deşi este o idee viguroasă, Tim Ambler de la London Business School îşi exprimă anumite rezerve într-un articol apărut în 2005 în *Market Leader*. El susţine în primul rând că este periculos să înlocuieşti imaginea de marcă privită ca *activ* cu *elementul* (sau resursa) *capitalului* reprezentat de capitalul clienţilor, pentru că aceasta va deplasa rolul marketingului către acţiunile pe termen scurt şi va distrage atenţia de la construirea pe termen lung a valorii companiei din punctul de vedere al acţionarilor prin imaginea de marcă. El este deci îngrijorat

că aplicarea conceptului de *capital al clienților* poate avea un efect de bumerang în practică, în ciuda bunelor intenții. Fără a experimenta, este dificil de spus dacă îngrijorarea lui este validă. El subliniază, de asemenea, că în cele din urmă acest concept nu este mai puțin complex decât criteriul de evaluare a activelor – imaginea de marcă – pe care încearcă să-l simplifice. Judecând după dificultatea de a explica acest concept, este foarte posibil să aibă dreptate, însă acesta nu e neapărat un motiv pentru a se renunța la acesta dacă măsurarea aduce beneficii. Problema de importanță capitală este dacă se poate ajunge la o metodă universal valabilă de calcul al capitalului clienților. Aceasta presupune cunoașterea valorii consumatorilor unui brand și a probabilității de a câștiga clienți sau de a-i păstra pe o anumită perioadă dată, o funcție a puterii concurențiale a brandului. Acest calcul este în mod evident mai ușor de făcut pentru companiile care au o relație directă cu clienții lor prin intermediul cataloagelor, al marketingului direct prin corespondență sau al internetului. Totuși, pentru brandurile vândute de distribuitori angro, comercianți cu amănuntul și alți intermediari calculul este mult mai inexact. Decizia companiei Wal-Mart sau Tesco de a adăuga sau a scoate un brand din portofoliul de mărci poate fi cu greu anticipată când se estimează capitalul clienților și are implicații puternice asupra lui. Incapacitatea de a găsi o definiție comună a imaginii de marcă i-a diminuat masiv valoarea, așa că avem deopotrivă un motiv să încercăm să definim capitalul clienților, dar și să rămânem sceptici.

Capitalismul generează un interes deosebit față de menținerea brandurilor și în fiecare an, pe măsură ce costurile și complexitatea procesului de creare a brandurilor cresc, acest interes se accentuează. Așa că succesul companiilor va depinde din ce în ce mai mult de longevitatea mărcilor lor. Dar un management de succes al brandurilor necesită o înțelegere deplină în cadrul companiei a valorii de marcă. Doar dacă această valoare este cunoscută și pe deplin apreciată, se va diminua tendința de a pune în paranteză brandul : se va găsi o nouă direcție pentru ca marca să își mențină valoarea și astfel să se apere investiția istorică făcută în ea. Sau el va fi vândut cuiva care îl poate utiliza mai eficient – dar la valoarea întreagă, și nu la un preț mai mic. Problema este că, deși dețin dreptul de proprietate asupra mărcilor lor, majoritatea companiilor nu înțeleg exact valoarea lor și de aceea multe le lasă să intre în declin. Pare puțin probabil ca aceasta să fie în interesul acționarilor lor, cu câteva mici excepții.

În unele situații extreme dispariția brandului prin rebranding poate deveni inevitabilă dacă respectivul produs sau serviciu a devenit prea învechit sau prea necompetitiv pentru a fi exploatat. În vânzarea cu amănuntul această renaștere este facilitată mult de obiceiurile legate de cumpărături și de caracterul stabil al punctelor de vânzare, ce împreună asigură noului format același trafic de clienți.

Peste noapte, demodatul Hepworth Menswear a devenit trendy, inovator şi profitabil sub marca Next, ca şi Chelsea Girl atunci când s-a transformat în River Island. Deşi se întâmplă rar în afara vânzării cu amănuntul, uneori „uciderea" unui brand neglijat poate fi singura modalitate de a salva afacerea. Dar brandurile bine gestionate nu ar trebui să se confrunte niciodată cu o asemenea situaţie.

Privind retrospectiv, firma Andersen Consulting a fost norocoasă că a fost forţată să treacă printr-un rebranding când s-a separat de firma-mamă, care oferea servicii de contabilitate, deoarece, conform contractului de separare, a pierdut dreptul de a mai utiliza numele. La momentul respectiv, mult înainte de colapsul firmei Andersen din cauza implicării sale în scandalul Enron, această cerinţă a fost considerată negative şi dificilă – care ar fi trebuit să fie noul nume al brandului? Când a fost anunţat câştigătorul – „Accenture" –, reacţiile au fost amestecate. Acelaşi lucru s-a întâmplat şi atunci când Poşta Regală din Marea Britanie a declarat că numele său de brand internaţional este „Consignia" şi mucaliţii au sugerat că ar trebui „să fie expediat la coşul de gunoi"*. Dar a existat o mare diferenţă între abordările celor două companii, care a contribuit la transformarea uneia într-un exemplu de succes şi a celeilalte într-un caz de regres. În timp ce Poşta Regală a cheltuit puţin pentru Consignia, Andersen Consulting a investit cel puţin 75.000.000 de dolari în acţiuni publicitare şi comunicaţii de marketing doar în primul an ca să-şi stabilească noua identitate sub numele Accenture. În prezent foarte puţine persoane îşi mai amintesc ce a fost înainte Accenture şi acesta este un semn clar al unui exerciţiu de rebranding reuşit.

Un exemplu recent de brand „phoenix" ce renaşte din cenuşa altuia este O_2. Ajunsă într-un moment dificil, compania de telefonie mobilă BT Cellnet a devenit O_2 pentru a se distanţa de BT, ca o condiţie a listării sale separate la bursă, dar şi pentru a-şi marca regenerarea. Nick Hough, fost director executiv al companiei de consultanţă de branding Lambie Nairns, care a gestionat rebrandingul O_2, îşi aminteşte: „Peter Erskine era directorul general al companiei şi un om de marketing foarte bun. El mi-a spus: «Dacă voi conduce această afacere, vom schimba numele, vom schimba totul. Vom da un suflu complet nou acestui brand...»".

Reînnoirea brandului O_2 a implicat o strategie dublă – păstrarea unui număr mai mare dintre clienţii existenţi prin îmbunătăţirea serviciilor şi creşterea transparenţei, precum şi câştigarea unor noi clienţi printr-o comercializare mai bună şi pachete promoţionale inteligibile favorabile pentru clienţi. În 2006 O_2 a fost

* Joc de cuvinte intraductibil; în limba engleză, *to gonsign* înseamnă „a trimite, a expedia" (n.t.).

vândută companiei spaniole Telefonica pentru 18 miliarde de lire sterline, o sumă aproape de valoarea totală de piaţă a companiei-mamă BT Cellnet şi triplă faţă de valoarea firmei BT Cellnet la oferta publică iniţială.

Cazul O_2 este excepţional. Deţinătorii mărcilor şi agenţiile lor operează într-un mediu în care mediocritatea este un fapt comun, iar succesele majore sunt fenomene relativ izolate. Chiar şi celor cu cariere de succes în marketing şi publicitate le-ar veni greu să amintească mai mult de câteva campanii la care au contribuit şi care au schimbat cu adevărat viitorul unui brand. Dar acesta nu este un motiv să fim demoralizaţi: eforturile lor sunt de obicei valoroase, chiar dacă vorbim doar despre menţinerea statu-quoului brandului, ţinându-se seama de concurenţa acerbă. De asemenea, nu este un motiv ca să nu aspirăm la realizarea acelei campanii unice care iese din normă şi schimbă cu adevărat destinul brandului. Atenţia pe care o acordăm bazei de date a IPA ne va permite să analizăm aceste rare performanţe de vârf şi să dezvăluim secretele din spatele succesului lor.

Cele câteva „decese" ale unor branduri care au generat beneficii sunt mai degrabă excepţiile care confirmă regula generală a valorii pe care o are longevitatea unei mărci. Mai frecvent extincţia unui brand indică distrugerea inutilă a valorii companiei din punctul de vedere al acţionarilor, prin reducerea bazei de active necorporale ale companiei. Directorii executivi şi consiliile de administraţie ale companiilor, investitorii, analiştii, consilierii şi jurnaliştii – toţi trebuie să manifeste un interes mult mai mare faţă de rolul marketingului şi comunicaţiilor în crearea şi menţinerea brandurilor şi în ponderea de 12% din valoarea totală a companiilor din punctul de vedere al acţionarilor pe care o reprezintă.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2
Este moartea brandurilor inevitabilă?

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ deşi Paul Ormerod argumentează în mod convingător că aproape toate companiile eşuează la un moment dat, nu suntem convinşi că acest lucru este adevărat şi în cazul brandurilor;
- ▷ folosirea matricei Boston ca instrument de management al brandului poate fi periculoasă pentru că poate genera o profeţie care se autoîmplineşte;
- ▷ brandurile nu trebuie inevitabil să „moară": pot obţine longevitatea dacă sunt gestionate cum trebuie;
- ▷ brandurile „bolnave" pot să fie resuscitate ori să evolueze pe alte pieţe şi să supravieţuiască.

În cartea sa *Why Most Things Fail*, Paul Ormerod demonstrează în mod convingător dispariţia inevitabilă a companiilor. El face analogii interesante cu natura şi cu extincţia speciilor. Într-adevăr, el se referă peste tot la „extincţia companiilor".

Demonstraţia lui se bazează pe date incontestabile conform cărora firmele sunt supuse unui proces inexorabil de tip naştere, viaţă şi moarte. Ca şi în cazul vieţii umane, o bună îngrijire poate amâna inevitabilul un timp, dar, în cele din urmă, le vine şi lor rândul. Analiza lui arată că există un proces continuu de extincţie a companiilor cu o rată anuală de aproximativ 10%, dar din când în când există momente de vârf, în care, într-un interval scurt, un număr mare de companii dau faliment – până la 60% într-un singur an. Pentru a da un exemplu recent, inventarea World Wide Web în 1989 a dus la o explozie a activităţii de inovare, o creştere spectaculoasă a numărului de noi firme online, o bulă a investiţiilor bancare şi o creştere masivă a numărului de companii aflate în faliment când a venit criza, în martie 2000. Un alt crah spectaculos păstrat încă în mentalul colectiv este căderea bursei din New York din 1929, având ca antecedente istorice

BUCHAREST ECONOMIC UNIVERSITY LIBRARY

scandalul legat de compania britanică South Sea din 1720 și „tulipomania" olandeză din 1637.

Companiile dispar și ca rezultat al fuziunilor și achizițiilor. Nu cu prea mult timp în urmă în Marea Britanie erau 15 posturi de televiziune regionale comerciale. În prezent unul singur, ITV plc, deține toate licențele pentru Anglia și Țara Galilor (reprezentând mai mult de 90% dintre veniturile provenite din publicitate ale ITV1) – și la doar câțiva ani de la înființarea sa a fost el însuși obiectul unei oferte publice de cumpărare. Înseamnă oare că această lege este imuabilă, în ciuda dezvoltării companiilor la nivel global?

Dar la finalul cărții lui Ormerod, pe ultima pagină, el afirmă că „aproape toate brandurile eșuează în cele din urmă". Îndrăznim să îl contrazicem: refuzăm să rămânem pasivi și să acceptăm „moartea" brandurilor. De ce trebuie ca brandurile să dispară? În numeroase rânduri vedem branduri care supraviețuiesc companiilor ce le-au creat, cum ar fi KitKat, un baton de ciocolată creat de Rowntree și produs în prezent de Nestlé, sau machetele Airfix, create de Humbrol, deținute apoi de Heller și acum de Hornby Railways, ori brandurile British ICI și Dulux achiziționate recent de compania olandeză Akzo Nobel. Adesea se estimează că acestor branduri le va fi mai bine la altă companie care este responsabilă pentru extincția proprietarului inițial.

Les Binet este econometrician-șef și director pentru Europa al companiei DDB Matrix, o firmă de consultanță în domeniul analizei de piață. De-a lungul carierei sale a analizat și a creionat multe categorii, de la mașini la carbonați, și a asistat de multe ori la sfârșitul ciclului de viață al brandurilor:

> Oamenii vorbesc despre faptul că brandurile parcurg un ciclu de viață, un fel de circuit care include nașterea, creșterea și extincția. Dar trebuie să faceți distincția între trei lucruri diferite: etapele de viață ale unui brand, etapele de viață ale produselor (care nu sunt neapărat echivalente cu brandul – de obicei există mai multe produse sub umbrela unui brand) și, de asemenea, stadiile din viața pieței. Dacă începeți să diferențiați între acestea, începeți să vă gândiți la ce faceți în fiecare dintre aceste etape. De exemplu, puteți avea branduri noi pe piețe în declin, branduri în declin pe piețe mature și produse în declin în cadrul unui brand matur. Așa că este important să se distingă între brand și produs. Brandurile se pot dezvolta la infinit, fiind atașate unor produse diferite.

Ca urmare, brandurile sunt uneori lăsate să moară, în situații adesea justificate prin truismul „ciclului de viață al brandului". Chiar dacă nu este posibil ca fiecare brand vulnerabil să fie resuscitat și în cadrul unei companii multimarcă poate că nu are justificare comercială, există prea multă vătămare gravă suferită

de branduri şi uneori chiar „omor al brandurilor". Noi susţinem că în multe cazuri mărcile au potenţialul de a obţine longevitatea : extincţia lor este de obicei rezultatul unei lipse de imaginaţie şi/sau investiţii din partea proprietarilor lor. Aşa că aceasta este o carte despre modul cum puteţi păcăli moartea brandului – nu doar la o etapă matură a existenţei lui, ci şi în faza sa de început şi în toate etapele intermediare.

Una dintre cele mai cunoscute opere ale lui Damien Hirst este cea reprezentând un rechin într-o vitrină, conservat în formaldehidă, iar titlul său este *The Physical Impossibility of Death in the Mind of Someone Living* (*Imposibilitatea fizică a morţii în mintea cuiva viu* – figura 2.1). Când ne gândim la longevitatea unei mărci, trebuie să intrăm în această stare mentală. Brandurile sunt ca rechinii – trebuie să se mişte continuu pentru a rămâne în viaţă, iar rolul managerilor de brand este de a se asigura că se mişcă în direcţia cea bună, cel puţin să se încadreze în curent conform evoluţiei pieţii, să înfrunte valurile concurenţei şi să adapteze comunicaţiile pentru a fi în ton cu sentimentele mereu schimbătoare ale clientului.

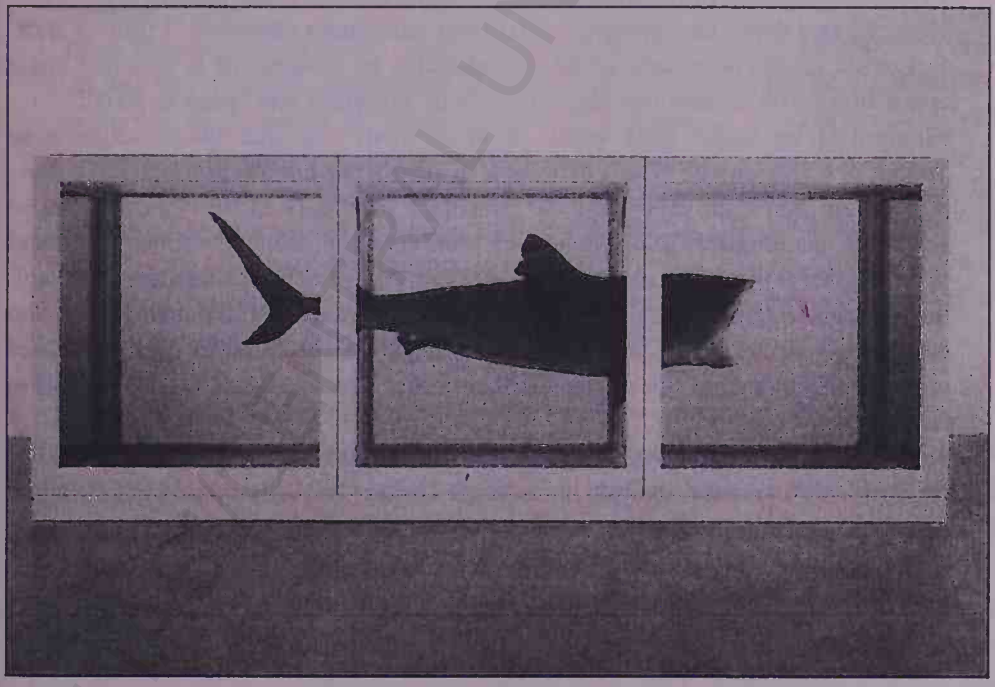


Figura 2.1. *Damien Hirst:* Imposibilitatea fizică a morţii în mintea cuiva viu *(1991). Sticlă, oţel, silicon, rechin şi soluţie de formaldehidă 5%. 2.170 x 5.420 x 1.800 mm (85,43 x 213,39 x 70,87 inchi). © artistul*

Sursa: foto: Prudence Cuming. Prin amabilitatea Science Ltd (Londra)

Fără intenție, unul dintre cele mai bine-cunoscute instrumente de marketing strategic a făcut mai mult decât oricare altul pentru a perpetua mitul mortalității brandurilor. Ne referim aici la matricea Boston, cu categoriile sale suficient cunoscute, dar puțin înțelese: „Stele", „Vaci de muls", „Câini" și „Semne de întrebare". Aplicarea matricei Boston în cazul brandurilor implică presupoziția că, la un moment dat, când creșterea unei categorii încetează, un brand va progresa automat la statutul de „Vacă de muls" și apoi va intra într-un con de umbră. De fapt, matricea Boston nu a fost formulată ca un instrument de management al brandului, ci al categoriei, iar potențiala problemă a aplicării sale la un brand este că poate genera o profeție care se autoîmplinește: creșterea se diminuează, așa că sprijinul pentru comercializare este sistat, în consecință creșterea va stagna tot mai mult și așa mai departe.

David Cowan de la FORENSICS, fost director de planificare la Boase Massimi Pollitt (în prezent DDB Londra), s-a confruntat direct cu această problemă. Observațiile sale sunt un semnal de alarmă care ne poate ajuta pe toți:

> Vă întrebați care sunt principalele păcate comise de manageri când omoară brandurile? Subiectul este destul de complex, dar iată mai întâi câteva observații. Prima ar fi că, deși există situații de moarte subită prin execuție, eu bănuiesc că în cele mai multe cazuri brandurile nu sunt omorâte, ci lăsate de sângereze lent, până la sfârșit.
>
> Bănuiesc că un model arată astfel: dintr-un motiv sau altul (poate acțiunile au început să scadă sau este nevoie de resurse în altă parte a companiei), brandul trebuie să genereze mai mult profit, așa că investițiile în el sunt tăiate. Vânzările nu se prăbușesc, iar compania se obișnuiește cu profiturile suplimentare obținute din faptul că nu investește în promovarea mărcii principale. Aceste reduceri continuă câțiva ani, iar publicitatea ajunge să fie utilizată exclusiv sau predominant în momentele în care se lansează noi produse. În consecință, întregul sector intră în declin și, dacă produsele sunt vândute sub marca distribuitorului, aceasta câștigă o cotă de piață și mai mare.
>
> Redresarea dintr-o astfel de poziție este foarte dificilă pentru că reînceperea acțiunilor de promovare a mărcii principale nu va atrage creșteri proporționale ale vânzărilor pe termen scurt, iar majoritatea managerilor nu vor fi dispuși să facă eforturi ieșite din comun (pentru că de asta este nevoie) pentru a ieși din această spirală descendentă și tocmai de aceea revitalizarea brandului nu se produce. Mai trec câțiva ani și brandul ajunge doar o umbră a ceea ce a fost cândva și este foarte dificil să se argumenteze realizarea unor noi investiții. Dacă brandul „este compania", atunci compania are acum dificultăți și mai devreme sau mai târziu va fi preluată, dar noii proprietari rareori vor revitaliza brandul. Dacă brandul făcea deja parte dintr-un portofoliu, este posibil să se renunțe la el, piața urmând să fie deservită de brandurile rămase. Sau brandul poate să fie vândut și să continue să existe într-o formă foarte redusă, fiind

exploatat pentru profit. Există cazuri, precum McVitie's, de exemplu, când astfel de lucruri s-au întâmplat, deşi nu am asistat direct la luarea deciziilor.

În 1986, Imperial Group a fost obiectul unei preluări agresive de către Hanson plc pentru suma de 2,5 miliarde de lire sterline. Hanson la rândul său a cesionat toate afacerile care nu erau în industria tutunului, inclusiv Ross Foods, în favoarea producătorului United Biscuits în 1988 pentru suma netă totală de 2,3 miliarde de lire sterline, păstrând afacerile din domeniul tutunului, foarte profitabile. Ca parte a unei revizuiri strategică, UB a implicat consultanţi de management în proces. Divizia de biscuiţi McVitie's a fost desemnată „Vacă de muls", iar KP, linia de snackuri, a devenit brandul „Stea". Cheltuielile pentru promovarea liniilor McVitie's au scăzut constant între 1985 şi 1991, când am început să fiu oarecum implicat. Cota de piaţă deţinută de McVitie's era în scădere, iar mărcile de distribuitor câştigau tot mai mult teren. Cu toate acestea, analiza făcută de mine a arătat că, în ciuda a ceea ce credea conducerea, vânzările produselor McVitie's şi deci cota sa de piaţă scădeau deoarece consumul de biscuiţi *per se* era în declin, şi nu pentru că marca distribuitorului ar fi fost preferată de consumatori. Am putut demonstra că principala cauză a acestui fenomen era lipsa publicităţii: consumatorii produselor McVitie's, care manifestau un grad mare de fidelitate faţă de marcă, uitau pur şi simplu să servească biscuiţi la ceai sau la cafea.

Brian Chadbourne, pe atunci director general la McVitie's, era conştient de pericolul intrării într-o spirală descendentă şi încerca printr-un program de eficientizare a costurilor de producţie să economisească 12 milioane de lire sterline, bani care urmau să fie investiţi în promovarea brandurilor principale din portofoliul McVitie's – Digestives, Rich Tea, Hob Nobs etc. Era un mod de a întrerupe cercul vicios. Din păcate, a izbucnit o criză la Keebler, filiala americană a UB, iar Brian a fost trimis acolo ca director executiv. Funcţia sa de la McVitie's a fost ocupată de un om de producţie care nu credea în publicitate, aşa că investiţia preconizată nu s-a mai făcut. Peste câţiva ani UB a fost preluat de un fond de investiţii.

O analogie sugestivă pentru a ilustra această idee este cea cu un avion în zbor (figura 2.2). Dacă alimentarea cu combustibil este întreruptă şi motoarele se opresc, avionul nu se prăbuşeşte imediat, ci poate plana un timp înainte să se izbească, inevitabil, de sol. Acelaşi lucru se întâmplă şi cu brandurile când se sistează investiţiile în marketing şi comunicare.

Ceea ce încercăm să sugerăm este că aplicarea noţiunii de „Vacă de muls" în cazul unui brand constituie primul contact seducător dintr-un lung, lent şi persistent sărut al morţii, care anunţă pierderea scopului şi a dinamismului, ce sunt esenţiale pentru longevitatea unei mărci. În cazul unor astfel de branduri întrebarea este: continuarea efortului comercial prin noi strategii ar fi resuscitat brandul sau o astfel de abordare ar fi fost prostească?

Figura 2.2. *Avion în zbor*

Sursa: fotografie de Tom Collins.

Allied Domecq, care a deținut brandul Plymouth Gin, în prezent divizie a companiei Pernod Ricard, s-ar putea să aibă anumite motive de regret. Conducerea firmei a ajuns să considere marca de gin care-și pierduse din forță un surplus în portofoliu și în 1996 brandul Plymouth Gin a fost vândut la un preț foarte mic. Cumpărătorul, John Murphy, fondase Interbrand, una dintre cele mai importante agenții de branding din lume, așa că era în măsură să recunoască un activ valoros. El și echipa sa au elaborat o strategie foarte reușită de revigorare a brandului, inspirată de cercetarea istoriei lui, care a scos la iveală faptul că Martiniul original fusese creat folosindu-se în compoziție și Plymouth Gin. El a profitat de această informație îmbunătățind prezentarea, redând ginului tăria din formula originală (în timp ce liderul de piață a scăzut concentrația alcoolică) și reinvestind în comunicarea comercială. Dacă în 1995 Allied Domecq a vândut doar 7.500 de baxuri de Plymouth Gin, acum, sub noul management al brandului, acesta a devenit lider pe piața de gin premium, o piață în creștere, având vânzări de 130.000 de baxuri în toată lumea în 2005/2006.

Pernod Ricard a mai recuperat în mod similar un brand aflat în cădere liberă, de data aceasta în Statele Unite. Este vorba despre marca de gin Seagram, pentru care a utilizat o strategie structurată pe trei axe: în primul rând, au vizat consumatorii afro-americani mai tineri printr-o nouă campanie (figura 2.3); în al

doilea rând, au actualizat ambalajul pentru prima dată în 40 de ani ; în al treilea rând, au lansat o extensie de linie pe segmentul premium, prin produsul numit Distiller's Reserve. În momentul în care a fost achiziţionat, în 2001, brandul Seagram's Gin era în plin declin al vânzărilor, care ajunseseră la doar trei milioane de baxuri de an, înregistrând o scădere de un milion de baxuri pe an în ultimii zece ani. Brandul fusese treptat abandonat de consumatorii săi. Relansarea coordonată de Pernod Ricard a oprit declinul, stabilizând vânzările la trei milioane de baxuri în 2006.

Figura 2.3. *Campania „Eleganţă urbană" pentru Seagram's Gin*

Sursa: fotografie de Hashi Studio Inc.; ilustraţie de Andrea D'Aquino. Reprodusă cu permisiunea Pernod Ricard SUA

Fireşte că mai vedem companii care dispar, dar avem şi contraexemple, multe companii care există de decenii, dacă nu chiar de secole întregi. Există, de asemenea, multe exemple de companii care au fost înfiinţate pe o piaţă şi care cu timpul au evoluat şi au ocupat apoi poziţii pe numeroase alte pieţe, ajungând uneori să nu mai fie reprezentate pe piaţa iniţială. Poate cel mai cunoscut exemplu contemporan este cazul companiei de telefoane mobile Nokia, care şi-a început existenţa în 1865 ca o fabrică suedeză de celuloză (figura 2.4).

Figura 2.4. *Fabrica de celuloză Nokia*

Reprodusă cu permisiunea National Board of Antiquities, Suedia

S-ar putea ca regenerarea unui brand în cadrul categoriei din care face parte să nu mai fie posibilă, dar este oare posibil ca acesta să fie transferat în altă categorie sau chiar să se creeze categorii noi special pentru el? Transformarea brandului Lucozade dintr-o băutură tonică cvasimedicală într-o băutură energizantă pentru persoane dinamice este un excelent exemplu. Iar branduri ca Dove și Lux au evoluat într-atât încât au ajuns să depășească soarta categoriilor din care făceau parte. Dar există și eșecuri provocate de neglijența unor retaileri precum C & A și Dickens & Jones din Marea Britanie, precum și producătorul de mașini Rover. Și brandurile media pot cădea victime neglijenței. Emisiunea *Top of the Pops*, difuzată de BBC, unul dintre primele și cele mai bune topuri din Marea Britanie, a fost lăsat să dispară în 2006, după 46 de ani. Poate că, dacă formatul emisiunii ar fi fost modificat pentru a reflecta era descărcărilor de pe internet și dacă s-ar fi folosit tehnologii interactive, ar fi putut fi salvată. Noel Edmonds, unul dintre cei mai cunoscuți prezentatori de televiziune din Marea Britanie, a comentat renunțarea la această emisiune astfel: „Este o tragedie când un radiodifuzor nu înțelege un brand atât de puternic".

Suntem convinși că multe dintre aceste victime ar fi fost salvate dacă ar fi intervenit la timp imaginația și investițiile și dacă lucrurile nu ar fi fost târâgante și lăsate să se stingă încetul cu încetul.

Capitolul 3

Cum afectează natura schimbătoare a brandurilor reziliența acestora

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ brandurile nu au doar atribute fizice, ci dețin și caracteristici de ordin emoțional și psihologic;
- ▷ brandurile sunt promisiuni care există în mintea oamenilor;
- ▷ o mare parte din managementul unui brand se referă la crearea, comunicarea și respectarea promisiunilor;
- ▷ în prezent, clienții sunt implicați din ce în ce mai mult într-un proces bidirecțional de comunicare cu brandurile.

Înainte de a cerceta îndeaproape numărul imens de factori şi instrumente care afectează capacitatea unui brand de a dăinui şi a prospera, merită să luăm în considerare natura brandurilor din punctul de vedere al modului cum sunt create şi cum evoluează. Am început deja să examinăm impactul anumitor modele de gândire strategică asupra longevităţii unei mărci, dar ce cred oamenii despre procesul naşterii, existenţei şi supravieţuirii brandului?

Unul dintre arhitecţii planificării strategice în agenţii şi unul dintre liderii de la JWT, regretatul Stephen King, scria în 1971 despre ceea ce crede el că este reţeta de succes a brandurilor. Broşura sa *What is a Brand* conţine idei care anticipează şi reflectă foarte bine realitatea actuală. El şi-a dat seama că brandurile intrau într-o perioadă de creştere a puterii comercianţilor cu amănuntul în care doar mărcile puternice („brandurile care sunt mai valoroase pentru consumatori decât cele concurente, brandurile ce au valoare adăugată") vor fi capabile să genereze profit. Potrivit previziunilor sale, aceste valori vor deveni din ce în ce mai nefuncţionale şi accentul se va pune pe crearea unor „personalităţi" integrate de brand în care valorile funcţionale fuzionează cu cele nefuncţionale. A observat

BUCHAREST NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

că personalitatea brandului trebuie să fie unică și în continuă dezvoltare pentru a-și menține unicitatea, ca să rămână semnificativă și profitabilă. El și-a rezumat observațiile într-un test cu trei întrebări pentru orice comunicare de brand care le-ar fi util multora:

1. Reflectă acest demers de comunicare întreaga personalitate a brandului?
2. Se adresează în același timp simțurilor, rațiunii și nivelului emoțional?
3. Face brandul memorabil pentru consumator?

Concluzia sa: „Dacă nu face niciunul dintre aceste lucruri, *la ce mai e bun?*".

În mod util, Jeremy Bullmore, o altă personalitate de la JWT, ne-a oferit o imagine foarte reușită a ceea ce este un brand și a modului cum este creat. Observațiile sale despre mintea umană ne ajută să înțelegem mai bine cum poate un brand să supraviețuiască unei companii, unui serviciu sau unui produs.

El face o analogie între procesul de creare a unui brand în mintea umană și modul în care păsările își fac cuib (figura 3.1): „Oamenii construiesc branduri așa cum păsările își construiesc cuiburile, din paie și resturi pe care le găsim întâmplător". Din această comparație Bullmore trage o serie de concluzii-cheie:

1. produsele sunt create și deținute de companii. Brandurile, în schimb, sunt create și deținute de oameni... de public... de consumatori;

Figura 3.1. *Cuib al vulturului pleșuv, Missouri*

Sursa: Fotografie de Robert Lawton

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2. o imagine de marcă nu aparţine unei mărci – ci celor care au cunoştinţă despre această marcă;
3. imaginea de marcă este o noţiune subiectivă. Nu există doi oameni, oricât de asemănători, care să aibă exact aceeaşi perspectivă asupra aceluiaşi brand;
4. cea mai mare ambiţie pentru mulţi directori executivi, un brand global, este prin urmare o contradicţie în termeni şi o imposibilitate;
5. oamenii ajung la anumite concluzii despre branduri ca rezultat al unui număr infinit de stimuli diferiţi, dintre care mulţi sunt în afara sferei de control şi chiar de influenţă a deţinătorului produsului;
6. brandurile – spre deosebire de produse – sunt entităţi organice, vii: ele se schimbă, oricât de imperceptibil, în fiecare zi;
7. o mare parte a factorilor care influenţează valoarea de marcă depind de concurenţă (pentru că şi concurenţa construieşte „cuiburi de păsări" în mintea consumatorilor);
8. putem începe să înţelegem natura brandurilor doar străduindu-ne să obţinem o uşurinţă pe care o au doar cei mai mari dintre scriitori şi care este atât de rară, încât nu are un nume;
9. studiul brandurilor – în sine o disciplină relativ recentă – a generat un jargon luat, pe bună dreptate, în deriziune de directorii financiari, care a devenit ţinta criticilor în „Pseuds' Corner", o rubrică a publicaţiei *Private Eye*, cea mai importantă revistă satirică din Marea Britanie;
10. este general acceptat faptul că brandurile sunt cele mai valoroase active ale unei companii; totuşi, nu există nicio metodă general acceptată de a măsura această valoare;
11. singurul moment când poţi fi sigur de valoarea mărcii tale este imediat după ce ai vândut-o;
12. devine tot mai evident nu numai că brandurile nu sunt inferioare ierarhic companiilor, ci chiar că doar dacă firmele sunt gestionate ca branduri pot spera să aibă succes;
13. şi, de parcă toate acestea nu ar fi destul, în una dintre cele mai importante lucrări despre branduri, publicată în 2001, autorul Robert Heath afirmă: „Mai mult decât orice, am descoperit că a trebuit să accept faptul că o comunicare eficientă de brand... implică procese care sunt incontrolabile, dezordonate, abstracte, intuitive... şi adesea imposibil de explicat altfel decât la o analiză ulterioară".

Sursa: prezentarea despre branduri a lui Jeremy Bullmore „Posh Spice & Persil", susţinută în cadrul British Brand Group în 2001

BUCUREŞTI CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Una dintre observațiile-cheie ale lui Bullmore capătă tot mai multă amploare pentru comercianții orientați către viitor: că brandurile se află din ce în ce mai puțin sub controlul lor. Trăim într-o epocă în care *consumatorii*, în camerele virtuale de discuții și pe site-urile de socializare, impun tot mai mult branduri – și nu deținătorii lor. Într-un fel această informație nu este nouă: dintotdeauna oamenii și-au suprapus gândurile și experiențele imaginilor de marcă create prin tactici de marketing – consecințele fiind uneori negative (vă mai amintiți cum luau oamenii în râs Midland Bank când aceasta s-a autointitulat „Banca ce ascultă", contrar experienței multora dintre clienții săi?). Doar că în prezent pot face acest lucru cu mult mai multă forță decât oricând și în mod public. Cocreația este o realitate pentru branduri. Așa că un comerciant înțelept caută mai degrabă să influențeze decât să controleze percepția publică a brandurilor lor – ei alimentează conversațiile din mediul online și din afara acestuia care modelează percepțiile și speră să atenueze orice impresii negative.

Acest proces se îndepărtează tot mai mult de perspectiva învechită potrivit căreia doar publicitatea poate construi branduri – Școala de marketing tributară paradigmei conform căreia „ce le spui tu, aia o să gândească". Dimpotrivă, publicitatea este doar unul dintre factorii care *pot* condiționa părerile consumatorului despre un brand, dar probabil va funcționa mai bine doar în tandem cu celelalte influențe. Conștientizarea acestui fapt a adus marketingul în zona nesigură a cocreației și s-au mai făcut greșeli pe parcurs. Lansarea în 2006 a modelului Tahoe de la Chevrolet oferă o ilustrare sugestivă a pericolelor cocreației. Chevrolet a decis să pună la dispoziția consumatorilor o serie de instrumente online cu care să creeze chiar ei reclame pentru lansarea vehicolului. Dar Tahoe este un vehicul utilitar sportiv (SUV), deci ce ați face dumneavoastră dacă ați fi o persoană cu simț de răspundere față de mediu căreia i s-ar oferi ocazia să faceți o reclamă pentru cel mai nou SUV ce consumă o grămadă de benzină? În curând cei de la Chevrolet au fost asaltați de reclame care purtau mesaje deloc măgulitoare – multe puteau fi vizionate pe YouTube. Pe site-ul celor de la Chevrolet nu mai găsiți acum nicio mențiune a acestui experiment hazardat. Alte branduri care au adoptat cocreația au avut mai mult succes, dar nu fără emoții. Cei de la agenția britanică Fallon a companiei Sony au fost inițial supărați când filmulețele făcute de trecători în timpul realizării reclamei cu mingile săltărețe în San Francisco au fost postate pe internet înainte ca ei să apuce să vadă măcar versiunea needitată a spotului (figura 3.2).

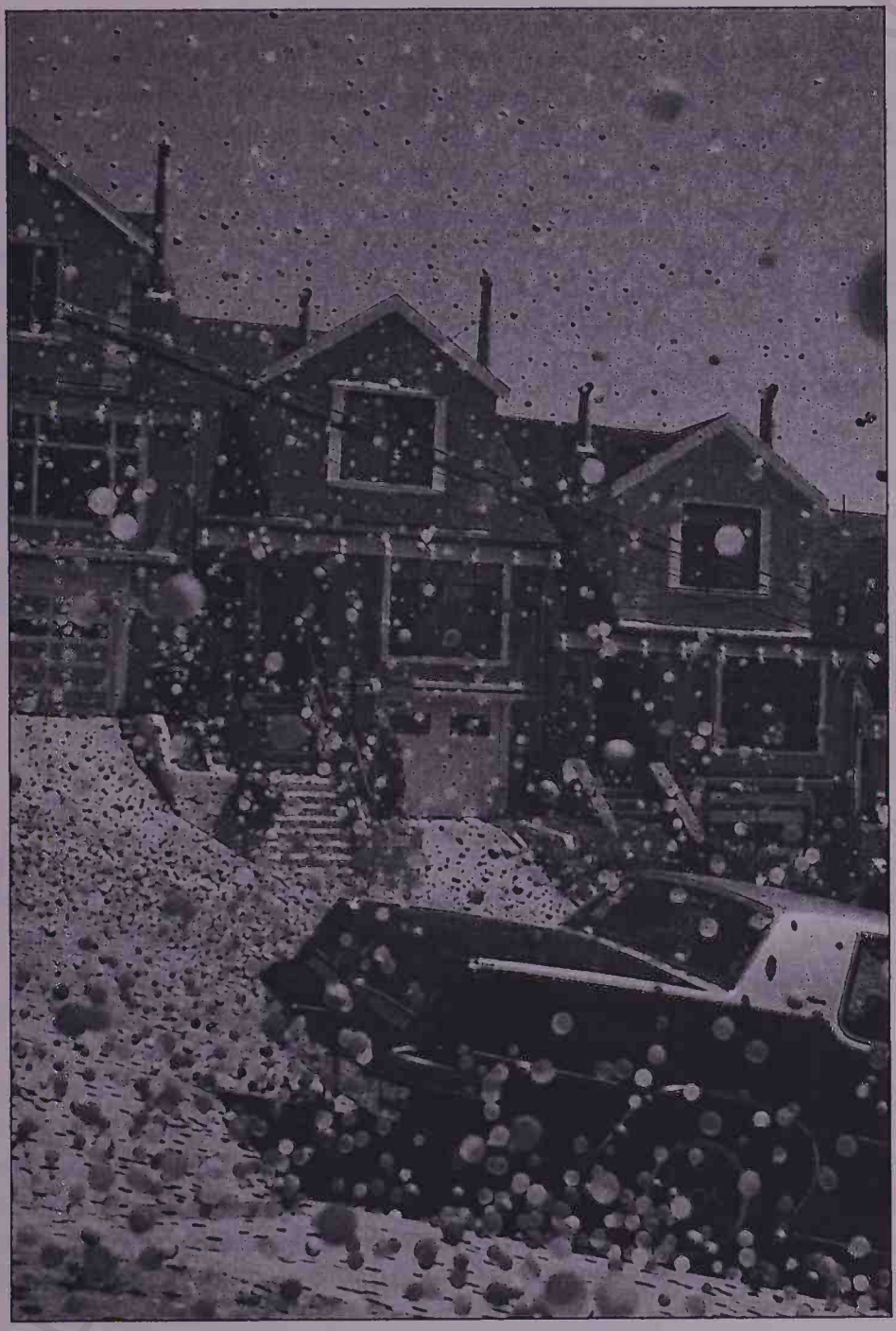


Figura 3.2. *„Mingile" din reclama la Sony Bravia*

Reprodusă cu permisiunea Fallon and Sony

Mai târziu, când Sony a creat un site pentru a încuraja video sharing-ul filmulețelor făcute în timp ce se realiza reclama sa, reprezentanții companiei erau îngrijorați că ar putea apărea o reacție negativă a publicului față de faptul că Sony afirmase că deține drepturile digitale asupra muzicii. În realitate nu a existat nicio astfel de tendință și exercițiul a fost un real succes. Rumoarea creată în rândul consumatorilor de predifuzarea pe internet a devenit apoi parte din următoarele reclame realizate de Fallon pentru Sony Bravia, „Vopsele" și „Plastilină". Ceea ce putem învăța din situațiile descrise este că, fiind o realitate, cocreația este imprevizibilă și orice brand care caută să o încurajeze trebuie să fie sigur de poziția sa, să aibă pregătite planuri de urgență și să fie gata să reacționeze rapid la orice incidente neprevăzute.

Întorcându-ne însă la analogia lui Bullmore cu cuibul de pasăre, un corolar clar al ideii că brandurile există independent de companiile, produsele și serviciile din care derivă este că brandurile pot deci să supraviețuiască mai mult decât acestea. Dacă sunt bine gestionate, pot obține longevitatea. O parte importantă a gestionării brandurilor în timp este dezvoltarea arhitecturii mărcilor, așa că în capitolul următor ne vom opri asupra acestui subiect.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4

Cum afectează arhitectura mărcilor reziliența acestora

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ arhitectura mărcilor este cadrul strategic folosit de companii pentru a se raporta la sectoarele de piață în care operează;
- ▷ există patru tipuri principale de arhitectură a mărcilor și fiecare model implică diferite riscuri și recompense;
- ▷ modelul are implicații importante și poate afecta șansele de supraviețuire ale brandului.

Poate cel mai important punct de pornire în revizuirea cadrelor strategice folosite de companii pentru a se raporta la sectoarele de piață în care operează este arhitectura mărcilor utilizate. Arhitectura mărcilor are implicaţii enorme pentru brandurile pe care le guvernează.

În cartea sa *Brand Leadership*, David Aaker enumeră patru tipuri majore de arhitectură a mărcilor plasate de-a lungul unui spectru, de la compania care este o organizaţie-umbrelă pentru mai multe societăţi de exploatare şi care la rândul lor oferă o gamă de branduri distincte până la polul opus, unde compania însăşi este brandul. Categoriile propuse de el sunt: „Casă a brandurilor", „Branduri recomandate", „Subbranduri" şi „Casă branduită". Deşi aceste modele se împart la rândul lor în alte categorii, subdiviziunile nu diferă foarte mult între ele şi sunt oarecum subiective, aşa că încadrarea unui brand într-o subcategorie sau alta este uneori o chestiune de opinie.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Casa brandurilor

Conform acestui model, compania este o organizație-umbrelă, adesea o societate cotată la bursă, sub care operează societăți subsidiare de obicei necotate, care la rândul lor comercializează anumite mărci (figura 4.1).

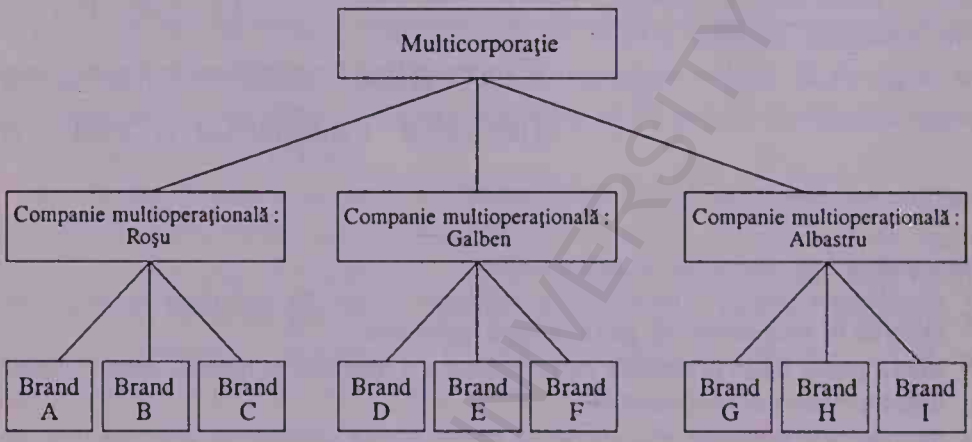


Figura 4.1. *Multicorporație*

Sursa: Butterfield (2003). Reprodusă cu permisiunea Elsevier, deținătorul copyrightului

Un exemplu de asemenea arhitectură a mărcilor este Unilever, care deține o serie de branduri ale unor companii ca Lever Fabergé și Unilever Best Foods, fiecare dintre acestea comercializând la rândul său o gamă de branduri puternice cu identități individuale, precum Persil și maioneza Hellmann's. Unul dintre avantajele acestei structuri este gradul ridicat de separare între brandurile principale și societatea holding care se află cu două niveluri mai sus.

Brandurile recomandate

Al doilea model se referă la o companie ce comercializează o serie de branduri, care nu au o relație evidentă cu respectiva companie, dar care folosesc numele sau logoul ei pe post de element de susținere de tip „casă" pentru a reprezenta un factor de siguranță în percepția cumpărătorilor (figura 4.2).

BCU CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

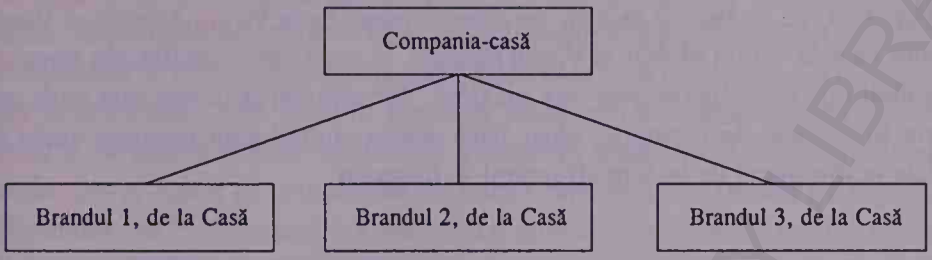


Figura 4.2. *Compania-casă*

Sursa: Butterfield (2003). Reprodusă cu permisiunea Elsevier, deținătorul copyrightului

După acest model funcționează Pfizer cu brandurile sale Benylin, Sudafed și Viagra. Și Unilever a început să se îndrepte către acest model în ultimii ani. De obicei aceste nume ale „casei" sunt prezentate într-un mod subsidiar pe ambalaj și în reclame, fiind scoasă în evidență marca principală. Efectul cumulativ al miliardelor de expuneri echivalează cu o valoroasă reputație de calitate, presupunând, desigur, că performanța brandului este bună. Astfel, numele casei devine un brand autonom și poate fi o recomandare foarte eficientă când se lansează produse noi. Cu toate acestea, există clar un risc mai mare implicit acestui model ca publicitatea negativă generată de orice problemă legată de un produs să dăuneze numelui „casei" și să pună sub semnul întrebării și celelalte produse ale sale.

Subbrandurile

Al treilea model se referă la cazul în care compania este efectiv brandul și vinde o gamă de produse, ce sunt comercializate în esență sub aceeași identitate, dar folosindu-se subbranduri pentru a distinge între diferitele linii (figura 4.3).

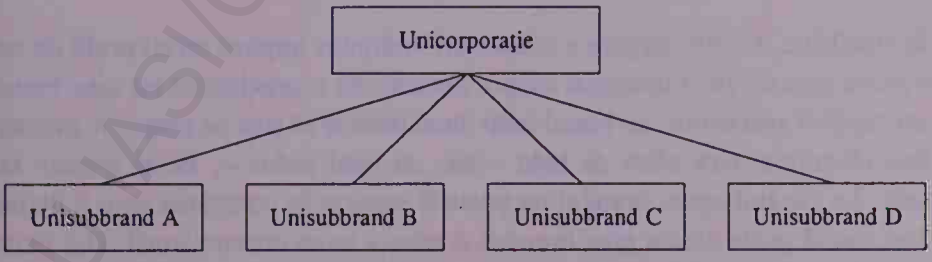


Figura 4.3. *Unicorporație*

Sursa: Butterfield (2003). Reprodusă cu permisiunea Elsevier, deținătorul copyrightului

EDUCAȚIONAL CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Un exemplu de asemenea arhitectură a mărcilor este Virgin, cu pletora sa de subbranduri ce reprezintă extensii pe diferite piețe, de la Virgin Atlantic și Virgin Trains până la Virgin Mobile și Virgin Finance. În acest caz, consolidarea francizei brandului pe piețe încrucișate este maximă, dar expunerea la risc este mult mai mare în termeni de reputație, chiar dacă aceste entități sunt separate unele de celelalte din punct de vedere structural și financiar.

Casa branduită

Al patrulea model descrie situația în care compania *este* brandul, iar produsele sau serviciile oferite clienților săi sunt descrise în termeni generici (figura 4.4). Un exemplu în acest caz este BP (și majoritatea companiilor petroliere multinaționale). Companiile care funcționează conform acestui model nu au posibilitatea niciunui subterfugiu și trebuie acordată foarte mare atenție fiecărui aspect al comportamentului brandului pentru a nu permite nici cea mai mică fisură în mecanismul de apărare. Union Carbide a fost cândva o importantă marcă de produse chimice, până când fabrica sa din Bhopal, India, a explodat, omorând mii de oameni. Aproape tot ce a mai rămas din compania inițială este în prezent deținut de Dow și funcționează sub acest brand.

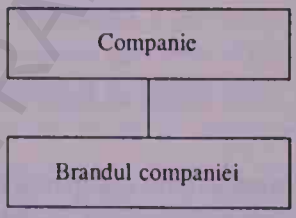


Figura 4.4. *Companie*

Sursa: Butterfield (2003). Reprodusă cu permisiunea Elsevier, deținătorul copyrightului

În concluzie, fiecare alegere a arhitecturii mărcilor implică un alt profil de risc care poate avea un efect însemnat asupra șanselor de supraviețuire ale unui brand. La un capăt al spectrului, un brand individual trebuie să stea pe propriile picioare în fața clienților, fără efect de halo – sau cu unul redus –, fie el pozitiv sau negativ. La capătul opus, brandul nu poate fi separat de compania care îl deține, a cărei soartă poate afecta grav brandul și relația sa cu consumatorii. Dar există și exemple de branduri longevive pentru fiecare categorie de arhitectură a mărcilor, așa că, deși unele pot facilita apariția unor branduri noi, iar altele pot proteja

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

mai bine brandul de evenimente nefericite, una peste alta, toate sunt cadre viabile. Importanţa lor rezidă în modul cum influenţează marketingul şi investiţiile de marketing în timp ce brandurile caută să crească şi să reacţioneze la mediul lor aflat în schimbare. Dar, desigur, nimic nu poate opri o companie să îşi schimbe cursul şi să adopte o nouă arhitectură a mărcilor atunci când consideră că este nevoie. David Aaker ne reaminteşte că, atunci când Black & Decker a dat greş cu subbrandul său Professional, l-a relansat cu mult succes ca brand de sine stătător sub numele DeWalt. În mod similar, Toyota a conştientizat necesitatea de a lansa Lexus atunci când şi-a făcut cu succes intrarea pe segmentul automobilelor premium. Principala concluzie este să rămâneţi flexibili faţă de nevoile consumatorilor şi ale categoriei şi să fiţi pregătiţi să reinventaţi arhitecturi până nu este prea târziu. Compania britanică producătoare de maşini Rover probabil că ar mai fi existat dacă şi-ar fi folosit activele de brand cu mai multă imaginaţie, printr-o arhitectură mai flexibilă a mărcii.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a II-a

Modelele comerciale comune: semnificative sau amenințătoare pentru branduri?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 5

Prezentarea pericolelor asociate anumitor modele de gândire strategică

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- modelele de gândire strategică pot fi instrumente utile dacă sunt folosite corespunzător;
- cu toate acestea, multe sunt tributare unei perspective centrate pe categorie, și nu pe consumator, ceea ce înseamnă că aplicarea lor în cazul brandurilor poate fi periculoasă;
- următoarele capitole examinează unele dintre aceste instrumente și le evaluează potențialul de a stimula un mod de gândire ce ar putea prelungi viața brandurilor.

Următoarele şase capitole (6-11) au funcţia unui avertisment referitor la „sănătatea" brandurilor. Deşi există multe modele de gândire strategică utile pentru longevitatea brandurilor (unele dintre ele fiind discutate în aceste capitole), există şi modele care, prin abuzuri, concepere defectuoasă sau prin faptul că sunt depăşite, pot pune în pericol brandul: cele mai periculoase dintre ele sunt examinate în capitolele care urmează. Unele dintre aceste cadre au fost dezvoltate dintr-o perspectivă care pune în centru categoria, şi nu brandul. Acest fapt are implicaţii importante din cauza pericolelor pe care le generează dacă sunt folosite.

Unele dintre aceste modele pot avea sens când vine vorba despre modul cum ar trebui o companie să abordeze pieţele pe care activează, dar nu şi în cazul în care întrebarea este cum ar trebui să îşi dezvolte brandurile. Aşa cum am argumentat deja, acestea pot fi nişte active foarte flexibile şi versatile dacă sunt gestionate optim. Ele au capacitatea de a transcende categoriile, precum şi de a le redefini. Mai presus de toate, brandurile nu trebuie să fie guvernate de constrângerile unei categorii sau obligate să respecte „regulile" sale, de aceea este important să se distingă între cadrele centrate pe categorie şi cele centrate pe

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

brand; în caz contrar, brandurile pot fi constrânse ori afectate inutil. În următoarea trecere în revistă a unor instrumente de gândire strategică bine-cunoscute şi extrem de periculoase, acestea sunt împărţite în două tipuri: centrate pe categorie şi centrate pe brand. Prezentarea lor este succintă pentru că fiecare constituie subiectul unor cărţi şi a multor comentarii, aici fiind descrise în contextul „longevităţii unei mărci".

Următoarele patru capitole (6-9) vor examina modele centrate pe categorie care caută să ajute la clarificarea oportunităţilor şi provocărilor cu care se confruntă o companie pe piaţă. Scopul lor este de a ajuta la luarea unor decizii dificile care depind de mai mulţi factori: dacă sectorul de activitate este dinamic sau letargic, dacă diminuează sau creşte câştigurile şi deci dacă firmele operează de pe o poziţie intrinsecă de putere sau de vulnerabilitate pe piaţă şi trebuie să îşi revizuiască strategiile în mod corespunzător. Folosite corect pentru a evalua oportunităţile pe piaţă, punctele de plecare pentru brandul (brandurile) companiei sunt mai clare, dar pericolele depăşesc adesea potenţialele beneficii din ce în ce mai marginale.

Cele două capitole care urmează (10 şi 11) vor examina unele dintre modelele de gândire strategică mai centrate pe consumator menite să ajute comercianţii şi agenţiile să îşi structureze strategiile de brand în funcţie de natura schimbătoare a consumatorilor şi a cerinţelor acestora. Fiecare dintre acestea poate avea un anumit potenţial de a prelungi viaţa brandului, chiar dacă aceste modele nu au fost concepute iniţial în acest scop.

În general aceste instrumente ignoră etapa de viaţă a categoriei – nouă, în creştere, aflată la maturitate sau în declin – şi impactul considerabil pe care aceasta îl poate avea asupra strategiei: omisiunea trebuie însă permisă. Aşa cum vom arăta, dimensiunea etapei de viaţă a categoriei este aproape la fel de importantă ca natura categoriei şi a consumatorilor săi în determinarea traseului pe care ar trebui să îl parcurgă un brand.

Examinarea deficienţelor acestor instrumente nu se vrea a fi un exerciţiu pur distructiv: în multe cazuri sunt discutate posibile îmbunătăţiri şi examinarea acestora va ajuta, în principiu, cititorul să intensifice claritatea şi forţa brandului (brandurilor) lui. Am observat deja cum multe dintre cele mai puternice şi mai longevive branduri au o orientare foarte clară şi gândirea confuză poate fi duşmanul longevităţii.

BCU BRAŞOV CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 6
Matricea Ansoff

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ matricea Ansoff ajută gândirea privind dimensiunile pieței și poziția brandului pentru a elabora strategia adecvată;
- ▷ acest instrument se concentrează asupra aspectelor palpabile ale produselor și serviciilor și nu acordă prea multă atenție brandului, activ necorporal tot mai important, care este adesea pașaportul de intrare pe noi piețe;
- ▷ un alt punct slab al matricei Ansoff este că nu soluționează de fapt problema brandurilor adânc înrădăcinate sau a elasticității brandului ca parte a procesului de luare a deciziilor strategice.

Matricea Ansoff, care a fost dezvoltată de dr. Igor Ansoff şi publicată pentru prima dată în *Harvard Business Review* în 1957, oferă o structură mai degrabă vagă pentru a stabili dimensiunile pieţei şi poziţia brandului şi pentru a elabora o strategie adecvată. Folosită cu grijă, această matrice poate contribui la bunăstarea brandului păstrând minţile şi opţiunile deschise la dezvoltarea continuă a brandurilor. Încă o dată, utilizatorul trebuie să aibă în vedere faptul că această matrice este un instrument de gestionare a categoriei, creat într-o perioadă în care nu se înţelesese încă pe deplin că brandurile rescriau economia strategiei de afaceri. Matricea identifică patru opţiuni de creştere pentru o afacere rezultate din combinarea unor produse şi servicii existente şi a altora noi cu pieţe existente şi noi, aşa cum se poate vedea în figura 6.1.

BCU IASI - UNIVERSITY LIBRARY

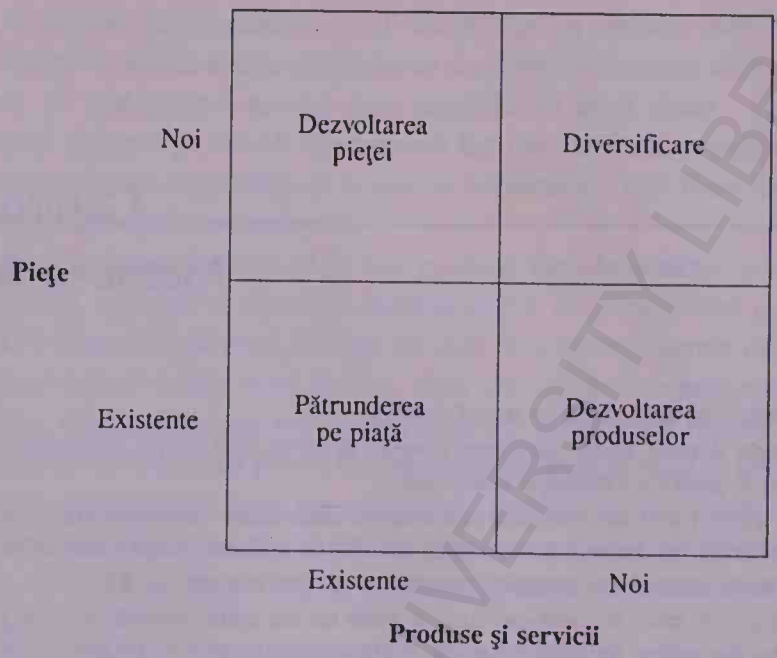


Figura 6.1. *Matricea Ansoff*

Sursa: Ansoff (1957)

Pătrunderea pe piață

Începând din căsuța din stânga jos a matricei, cel mai aproape de „zona de confort", unde oferta existentă de produse ori servicii este comercializată către baza de clienți existentă, este posibil ca pătrunderea pe piață să crească. În mod confuz, potrivit matricei lui Ansoff, „pătrunderea pe piață" nu este echivalentă cu atragerea unor clienți noi, ci înseamnă a le vinde mai mult clienților existenți, precum și atragerea mai multor clienți de același *tip*. Acest cadran nu se referă la vizarea unor segmente noi de clienți, ci doar la creșterea proporției utilizatorilor categoriei, din același public-țintă. Așadar, această căsuță a determinat deja două abordări strategice: încercarea de a crește fidelitatea consumatorilor existenți și încercarea de a câștiga mai mulți clienți „similari". În mod obișnuit aceste două obiective ar conduce la activități de comercializare foarte diferite: un program de marketing relațional (de fidelizare) și un program de recrutare a unor noi clienți. Așa că modelul începe deja să-și dezvăluie slăbiciunea și, la fel ca atâtea altele dintre aceste modele, naivitatea în contextul brandurilor și marketingului: adesea indică necunoașterea practicii cotidiene de marketing.

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Lucrarea profesorului Ehrenberg despre fidelitate arată că pe pieţele de consum construirea loialităţii nu este facilă: în general, toate brandurile dintr-o categorie au niveluri similare de fidelitate, pentru că este extrem de dificil de contrazis normele categoriei. Aşa că în practică acest obiectiv va implica mai degrabă vânzările încrucişate ale unor produse existente către clienţii altora dintre produsele dumneavoastră conexe: poate acordarea unui împrumut unui consumator curent sau o îmbunătăţire adusă produsului. Acestea vor fi mai degrabă acţiuni de marketing direct (online sau offline) sau o promoţie decât publicitate, dar există şi exemple de branduri pentru care publicitatea a facilitat cu succes vânzările încrucişate prin intermediul marketingului direct. Un astfel de exemplu este cel al companiei britanice de asigurări Direct Line. Începând ca o firmă de asigurări auto şi utilizând un canal de distribuţie pe atunci relativ nou – telefonul –, Direct Line a reuşit să îşi diversifice cu succes serviciile acoperind diferite categorii de asigurări, în mare parte prin vânzări încrucişate. Publicitatea brandului a impulsionat această strategie prin ceea ce a devenit o mascotă iconică – telefonul roşu pe roţi –, încurajând şi folosirea internetului drept canal de distribuţie către clienţi (figura 6.2).

Figura 6.2. *Telefonul roşu şi mouse-ul roşu Direct Line*

Reprodusă cu permisiunea Direct Line

BCU IASI - BIBLIOTECA CENTRALA UNIVERSITARA

STUDIU DE CAZ

Direct Line – cum a transformat un telefon roșu un superprodus într-un superbrand

Nigel Robinson, Mortimer Whittaker O'Sullivan și Dom Boyd, argint, IPA Effectiveness Awards, 2004

Nu de multe ori comunicarea își poate asuma meritul de a fi contribuit la obținerea unui profit incremental de un miliard de lire sterline. Dar chiar asta au făcut Direct Line și iconicul telefon roșu ce are deja o istorie de 15 ani – un dispozitiv și un model comercial care împreună au dat naștere unei lungi serii de imitatori și au generat un profit extraordinar pentru principalul produs de marcă.

În sectorul asigurărilor cu prețuri mici, publicitatea care iese din tipare nu este doar o modalitate eficientă de a stimula vânzările (prin natura lor, asigurările directe nu prea dispun de alte canale de vânzare), ci reprezintă o parte esențială a modelului comercial: prin creșterea randamentului, de acesta beneficiind apoi și consumatorul prin prime reduse și servicii îmbunătățite.

Publicitatea pentru Direct Line nu doar a oferit brandului un avantaj esențial în termeni de conștientizare, considerație, cost al vânzărilor și cotă de piață; de asemenea, a extins amprenta brandului dincolo de preț, către o propunere de servicii. Mai mult decât atât, campaniei i se atribuie reușita de a fi redus considerabil costurile și riscurile intrării pe piețe noi sau ale stabilirii unor noi canale: fie că este vorba despre asigurarea unui animal de companie, pe de o parte, fie despre prezența pe internet a companiei Direct Line, pe de altă parte. Acest studiu de caz demonstrează un profit de patru lire sterline pentru fiecare liră investită și argumentează importanța brandingului și a comunicațiilor chiar și pentru piețele cele mai sensibile la evoluția prețurilor.

Ehrenberg mai sugerează în lucrarea sa că recrutarea unor noi utilizatori ai brandului este o strategie mult mai fertilă, atât timp cât aceștia sunt suficient de mulți. Echipa de marketing va cunoaște deja foarte multe despre acești potențiali clienți pentru că sunt similari cu clienții existenți: tacticile de recrutare încercate și verificate sunt deja cunoscute, la fel și posibilele costuri ale recrutării. Marketingul se confruntă în această situație cu cele mai puține riscuri, iar din acest motiv este preferată de multe branduri mai puțin aventuroase. Mai devreme sau mai târziu aspirația către longevitate va împinge însă un brand dincolo de aceste limite confortabile.

O modalitate mai ambițioasă este achiziționarea și asimilarea unei firme concurente, așa cum s-a întâmplat pe piața americană de telefonie mobilă pe

măsură ce se consolida. Potrivit lui Jeremy Fox de la University of Chicago, în 1989, 13 firme diferite deţineau cele 40 de licenţe de telefonie mobilă pentru cele mai importante 20 de pieţe geografice din Statele Unite. Până în 2005, doar trei firme controlau totul şi două dintre aceste trei, Verizon şi Cingular, deţineau 39 dintre cele 40 de licenţe! Achiziţionarea firmelor concurente este considerată adesea o cale rapidă către pătrunderea pe piaţă – şi chiar poate fi. Dar de obicei această „scurtătură" are un preţ, creşterea internă exagerată, şi, în absenţa unor sinergii operaţionale semnificative care să permită reducerea considerabilă a costurilor, se poate dovedi o modalitate foarte costisitoare de a creşte cota de piaţă.

Dezvoltarea pieţei

Dezvoltarea pieţei pentru produsul ori serviciul existent poate oferi multe oportunităţi, riscul asociat fiind relativ mic. Produsul le poate fi prezentat noilor clienţi fără a fi modificat, în zone ale pieţei care până atunci nu au fost abordate: noi segmente de clienţi, noi arii geografice sau doar noi canale către piaţă. Categoria telefoniei mobile oferă şi numeroase exemple de dezvoltări geografice ale pieţei în Europa, cu preluarea companiei germane Mannesman de către Vodafone, achiziţionarea companiilor Orange şi Wanadoo de către France Telecom şi cumpărarea O_2 de către compania Telefonica din Spania.

Mulţi comercianţi cu amănuntul care cândva depindeau doar de magazinele de pe arterele principale au în prezent şi reprezentanţe situate în afara oraşelor, cataloage şi vânzări online cu livrare la domiciliu. Tesco, cel mai important retailer britanic din domeniul bunurilor de consum, s-a extins cu succes în mai multe ţări din estul Europei şi din Orientul Mijlociu şi *The Guardian* scrie că din 2005/2006 un sfert din veniturile sale totale provin din afara Marii Britanii. În 2006, Tesco a anunţat că se pregăteşte să ia cu asalt piaţa din Statele Unite, având un proiect ambiţios de a deschide 100 de puncte de vânzare în primul an în sudul Californiei şi cel puţin 20 în zona Las Vegas. Surprinzător, analiştii financiari londonezi nu au anunţat o scădere a preţului acţiunilor – un tribut adus managementului companiei şi forţei brandului, dat fiind numărul mare de companii britanice care nu au reuşit să se impună în America. Faptul este cu atât mai interesant cu cât Tesco a luat decizia crucială de a nu folosi brandul existent, ci de a construi unul nou, „Fresh & Easy", pentru Statele Unite:

> Am ales mai degrabă o abordare mai gentilă, în locul uneia mai agresive, şi să exportăm filosofia de bază a companiei. Aceasta este chiar mai importantă decât

logoul sau numele. Așa că, indiferent dacă ne numim „Fresh & Easy Neighbourhood Market" în America sau Tesco, tot trebuie să construim brandul în acea țară. Probabil că avem deja o oarecare reputație, dar mult în presă decât în psihicul consumatorului. Trebuie să-ți construiești brandul pe fiecare nouă piață pe care intri. Consumatorii sunt cei care vor judeca dacă brandul Tesco Lotus din Thailanda este bun (Richard Brasher, director comercial, Tesco).

Ansoff se concentrează asupra aspectelor palpabile ale produselor și serviciilor și nu acordă prea multă atenție activului necorporal din ce în ce mai important, brandul, care funcționează adesea ca un pașaport de intrare pe noi piețe. Deși, așa cum ne-a reamintit exemplul Tesco, când vine vorba despre dezvoltarea în noi arii geografice, este periculos să supraestimezi potențialul de „pașaport" al brandului.

Dezvoltarea pieței mai poate implica vizarea unor noi segmente de piață cu produse deja existente: în esență aceasta va necesita o „reambalare" a ofertei și o nouă prezentare adaptată nevoilor celor care alcătuiesc segmentul vizat. Sectorul de servicii financiare din Marea Britanie a oferit numeroase exemple de diferite abordări posibile când s-a extins, oferind servicii bancare prin telefon și prin internet. În multe cazuri companiile mari au ales să nu se folosească de brandurile lor deja existente când au apelat inițial la aceste noi canale de distribuție. Această decizie are la bază atât motive interne, cât și externe. Pentru instituțiile puternic angajate într-o rețea de filiale moștenită, era mai puțin riscant să dezvolte sisteme bancare complet noi și potențial „canibale" înființându-le ca firme separate. Pentru instituțiile puternic dependente de canale de distribuție ale unor terți a scăzut gradul de conflict. Iar pentru personalul obișnuit cu furnizarea tradițională a serviciilor a delimitat clar diferitele oferte. Iar în ce privește clienții, era mai sigur ca să se renunțe la imaginea moștenită și, în unele cazuri, la aspectele negative asociate cu serviciile financiare tradiționale și să li se ofere servicii noi, mai accesibile și mai ușor de utilizat, sub un nume nou. Așa că Midland Bank a oferit servicii bancare exclusiv prin telefon în Marea Britanie sub numele First Direct și alte instituții au urmat o strategie similară: Prudential cu Egg, Halifax cu Intelligent Finance și Co-operative Bank cu Cahoot. La momentul actual serviciile bancare online au devenit ceva obișnuit, fiind oferite de toate băncile mari. Aceste prime lansări au generat rezultate destul de diferite, Egg fiind recent vândută către Citibank, în ianuarie 2007, după ce a înregistrat pierderi tot mai mari. Prudential a câștigat din vânzare doar 575 de milioane de lire sterline, mult mai puțin față de valoarea de 1,4 miliarde de lire pe care se spunea că o avea afacerea cam cu doi ani mai devreme.

Aceasta este o ilustrare grafică a provocărilor cu care se confruntă brandurile în încercarea de a detrona actori bine plasați pe piață dintr-o categorie matură.

Chiar şi atunci când sunt în concurenţă cu oferte atractive ale unor branduri noi, jucătorii consacraţi se bucură de obicei de o protecţie considerabilă prin loialitatea emoţională a consumatorilor faţă de brandurile lor, câştigând astfel timp să-şi planifice reacţia. Un punct nevralgic al matricei Ansoff este că de fapt nu soluţionează problema brandurilor adânc înrădăcinate sau a elasticităţii brandurilor ca parte a procesului de luare a deciziilor strategice. Brandurile cu elasticitate mai mare (capacitatea de a se extinde pe mai multe segmente şi categorii fără a-şi pierde atractivitatea în ochii consumatorilor) sunt mai bine pregătite să profite de oportunităţile dezvoltării pieţei comparativ cu brandurile rigide. Aceasta pune sub semnul întrebării eficacitatea matricei Ansoff ca instrument complet de dezvoltare a unor strategii în lumea noastră modernă, dar, folosită doar ca premisă de lucru, îşi poate dovedi totuşi utilitatea în structurarea gândirii.

Dezvoltarea produselor

[Vezi figura 6.1.]
Avansând în zona incertă a dezvoltării produselor, noi produse şi servicii pot fi create pentru a se adresa consumatorilor existenţi. Pentru a reduce riscul, aceste noi produse se pot baza pe forţa unui brand existent în termeni de moştenire şi reputaţie pentru a determina consumatorii să le încerce sau să le achiziţioneze din nou, adică reprezintă extinderea unor game/variante noi mai degrabă decât noi branduri. Heinz afirma că are în jur de 57 de variante, dar în prezent, datorită forţei brandului, a ajuns pe la 5.700. Chiar dacă multe dintre aceste produse au avut beneficii funcţionale intrinsece în termeni de gust şi de stimulare a apetitul, introducerea lor pe piaţă a depins mult, fără doar şi poate, de reputaţia brandului Heinz, care a impulsionat clienţii să încerce produsele. Aşa că, în timp, Heinz (ca şi Kellogg's, Campbell's şi multe alte mărci de bunuri de larg consum cu viteză de rotaţie mare) a migrat din zona produselor de bază iniţiale, reuşind să fie prezentă în multe alte categorii de produse alimentare şi băuturi. Acelaşi proces a avut loc şi în multe alte categorii. Începând ca producător de becuri în 1891, Philips şi-a diversificat oferta în categorii durabile, ajungând să comercializeze produse foarte variate, de la aparate de ras electrice la echipamente audio şi video şi chiar defibrilatoare. Aspectele legate de extensiile de brand vor fi tratate mai detaliat în capitolul 16.

Un exemplu radical de dezvoltare a unui produs îl oferă Statele Unite – crearea de către General Motors a unui brand şi a unei reţele de distribuţie cu totul noi pentru Saturn, stabilit ca marcă de maşină radical diferită, cu un preţ transparent,

comodă, care se adresa unui segment de consumatori care doreau să evite tehnicile de vânzare foarte agresive şi deceniile de asocieri negative (pentru ei) cu imaginea unor mărci ca Chevrolet, Cadillac, Buick, Oldsmobile şi Pontiac. Cumpărătorii de autoturisme din acest segment erau tot mai atraşi de mărci japoneze, iar GM a considerat esenţial să răspundă acestei ameninţări lansând un nou brand în loc să încerce să relanseze branduri deja existente. Astfel, s-ar putea afirma că a existat şi un element de dezvoltare a pieţei în lansarea lui Saturn: o lansare defensivă pe un segment emergent de consumatori.

Se spune că una dintre modalităţile de a genera idei inovatoare de produse noi o constituie juxtapunerea a două categorii diferite şi, în termeni conceptuali, aşezarea lor perpendiculară una pe cealaltă, ca şi cum ar fi o pereche de uşi, şi apoi studierea a ceea ce s-ar putea crea la „balamale". Am asistat deja la convergenţa dintre telefoane mobile şi fotografie, precum şi, la un nivel mai restrâns, la combinarea a două dintre cele mai distincte produse din categoria alimentelor şi băuturilor din Marea Britanie – Marmite cu Guiness (figura 6.3).

Figura 6.3. *Marmite cu Guiness, pachet promoțional pentru sărbătoarea Sfântului Patrick, 2007*

Reprodusă cu permisiunea Marmite brand

Gustul Marmite a fost întotdeauna polarizant pentru consumatori, iar brandul a valorificat această realitate în ultimii ani poziţionându-se ca pasta tartinabilă pe care fie o iubeşti, fie o urăşti:

Nimeni nu ura *brandul* Marmite şi nimeni nu iubea *brandul* Marmite, *gustul* era cel care fie îţi plăcea, fie îl detestai, deci exista o diferenţă subtilă, dar destul de importantă. Am creat reclame pentru Marmite în care brandul era cel mai bun prieten al consumatorului, cavalerul de onoare la nuntă, dar produsul nu susţinea această poveste, era vorba despre tipul de reacţii la gustul pe care fie îl iubeşti, fie îl urăşti. Aşa că această constatare a fost de fapt revelatoare pentru noi (Lucy Jameson, director executiv de strategie, DDB London).

Se consideră că şi Guiness are un gust care consumatorilor nu li se pare savuros la început. Aşa că ideea genială a acestui parteneriat este tocmai că a generat ştiri în presă despre două branduri durabile şi cu o poziţie puternică pe piaţă şi le-a oferit clienţilor un motiv puternic de a încerca produsul. Conceput iniţial ca articol promoţional în ediţie limitată care să fie lansat înainte de sărbătoarea Sfântului Patrick, pe 17 martie, au fost produse doar 300.000 de borcane. Cu un preţ de 2,49 de lire în supermarketurile britanice, mai mult de două treimi din cantitatea produsă fusese vândută până la data stabilită. Puterea parteneriatului dintre aceste două branduri de succes şi valoarea de noutate au fost confirmate pe eBay, unde un borcan se vindea la preţul de peste zece lire sterline, iar întreprinzătorii care adăugaseră şi o pungă de cadouri verde cu trifoi cereau chiar de două ori mai mult! Printr-o combinaţie de acoperire media şi online, vestea asocierii Marmite cu Guiness s-a răspândit pe tot globul: Unilever, care deţine brandul Marmite, a primit cereri din America, din Orientul Mijlociu şi din regiunea Asia-Pacific. Poate va deveni un produs permanent, precum ouăle de ciocolată de la Cadburry, concepute doar pentru Paşte, dar care acum se vând tot anul.

Diversificarea

[Vezi figura 6.1.]

Dintre cele patru cadrane operaţionale ale matricei Ansoff, „diversificarea" este cea mai riscantă. Prin definiţie, nu prea există competenţe relevante sau potenţial de a profita de dimensiunea şi resursele afacerii deoarece vă pregătiţi să vindeţi produse ori servicii complet diferite unor clienţi necunoscuţi. Conştiente de acest risc şi dovedindu-se prudente din cauza daunelor colaterale, companiile creează adesea o firmă complet nouă pentru a gestiona noile operaţiuni.

Branduri întreprinzătoare ca Virgin şi Easy constituie exemple de bază ale acestui model. Diversificarea pentru Virgin implică adesea parteneriate cu alte firme care au experienţă operaţională în categoria în care activează, dar cărora le

lipseşte atractivitatea unui brand puternic. În mod ideal se creează un parteneriat în care riscurile operaţionle şi ale investiţiei sunt reduse la minimum: o situaţie favorabilă ambilor jucători implicaţi. Acest model este susţinut prin elasticitatea extremă a acestor branduri. Ele sunt capabile să se extindă mult până ajung la punctele-limită, când o cola sau un lanţ de cinematografe nu mai are performanţe similare cu linia aeriană, afacerea centrală a companiei. Aspectul esenţial în cazul acestor tipuri de branduri este că ceea ce le ţine la un loc este bine înţeles de companie, de angajaţii, francizaţii şi agenţiile ei. „Virgin" este un nume de brand inteligent din două motive principale, datorită cărora brandul poate dăinui mai mult decât fondatorii săi. În primul rând, este în continuare un nume provocator, deşi nu atât de controversat ca atunci când a fost folosit pentru prima dată, iar această natură provocatoare este proprie caracterului său flexibil şi asumarea rolului de David faţă de atâtea companii de tip Goliat. În al doilea rând, sugerarea tinereţii şi purităţii se traduce şi în modul în care abordează pieţele, cu o perspectivă nouă şi proaspătă şi cu o inocenţă care înseamnă că totul este posibil. Iată cum descrie brandul unul dintre directorii cu vechime de la Virgin:

> Execuţia consecventă şi filosofia a ceea ce înseamnă brandul de fapt pentru oameni sunt lucrurile importante când se produce o extensie de brand. Am stabilit ce însemna asta pentru Virgin, ca urmare a cercetării realizate de noi la sfârşitul anilor '80, care se axa în special pe Virgin Atlantic şi Virgin Records. Aveam această reputaţie în rândul publicului, de a fi definiţi prin ceea ce facem şi a face totul de calitate. Cu toate acestea, eram consideraţi şi un brand cu un bun raport calitate/preţ, o companie întreprinzătoare, iar apoi una chiar foarte provocatoare pe plan concurenţial datorită liniei aeriene. Aceste idei pe care le reprezenta Virgin – „provocare concurenţială", „spirit întreprinzător", „calitate" şi „raport calitate/preţ" – şi abordarea amuzantă şi stilată erau extrem de importante. Era o descriere incredibil de consistentă.
>
> Virgin avea şi ceva în plus; avea personalitatea fondatorului său. Vance Packard scrisese în anii '50 despre brandurile din America şi despre felul în care funcţionează marile corporaţii americane. El a spus că una dintre cele mai mari probleme pentru afacerile şi brandurile americane este separarea dintre proprietate şi control. În mod clar, Virgin nu este în această situaţie. Aşa că noi ne-am diversificat păstrând în minte cel mai important lucru: că proprietarii companiei Virgin vor rămâne întotdeauna cu Virgin şi că brandul va face obiectul licenţelor pentru orice vom face în viitor. Brandul este deţinut în prezent de Virgin Enterprises Ltd, aflată 100% în proprietatea lui Sir Richard (Will Whitehorn, director de dezvoltare a brandului şi servicii de afaceri destinate clienţilor, Virgin).

Iar acest sentiment al „brandului" este puternic resimţit în toate agenţiile de comunicare ale companiei Virgin, aşa cum este ilustrat de directorul executiv al agenţiei britanice Virgin Mobile:

Lansarea unor noi produse Virgin presupune provocări, de regulă una sau două. Provocarea vizează fie o firmă concurentă de pe piaţă, fie chiar statu-quoul. Aşa că, de exemplu, atunci când s-a lansat Virgin Atlantic, era de fapt un atac la adresa companiei British Airways. BA deţinuse monopolul la nivel naţional în Marea Britanie şi, chiar dacă se privatizase, mai putea profita de de avantajele unui cvasimonopol. Aşa că Virgin a analizat această situaţie şi s-a prezentat ca un concurent eliberator. Celălalt mod în care Virgin intră pe o piaţă este contestând statu-quoul, oferind o alternativă nouă la modul confuz, demodat în care se fac lucrurile. Acesta a fost cazul lansării Virgin Direct pe piaţa de servicii financiare, afirmând că încearcă să risipească ceaţa. „Ceaţa" era de fapt vechea gardă din finanţe*. Acronimul şi analogia erau perfecte, descriind ceea ce perpetua „vechea gardă" – confuzie şi complicaţii. Virgin avea să aducă în schimb claritate şi simplitate (James Murphy, fost director executiv, RKCR/Y & R).

Deşi mai târziu a dat de probleme, achiziţionarea Virgin Mobile în 2006 pentru 962 de milioane de lire de către NTL, pentru a crea primul furnizor multifuncţional de telefonie mobilă şi fixă, cablu TV şi acces la internet, constituie încă o dovadă a importanţei brandului în strategiile de diversificare. Preţul mare pe care NTL l-a plătit pentru Virgin Mobile a reflectat dorinţa sa de a folosi brandul Virgin pentru noua sa activitate integrată – proprietate pentru care i se va cere să plătească şi o redevenţă anuală de 0,25% din venituri timp de *30 de ani* – cu o *plată minimă anuală de 8,5 milioane de lire sterline*. Iată valoarea comercială pe care o are reducerea riscurilor în diversificare şi garanţia pe care un brand ca Virgin le-o poate oferi investitorilor.

* Joc de cuvinte intraductibil: *to clear the fog* = „a risipi ceaţa", în acest caz FOG fiind acronimul de la *Financial Old Guard*, „vechea gardă din finanţe" (n.t.).

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR

Capitolul 7
Matricea Boston

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ matricea Boston a fost dezvoltată inițial ca un instrument care să ajute la alocarea capitalului insuficient la companiile și diviziile operaționale;
- ▷ cu toate acestea, matricea Boston este folosită greșit foarte frecvent când este aplicată la lumea marketingului;
- ▷ poate avea ca rezultat o profeție care se autoîmplinește dacă este aplicată la branduri: creșterea stagnează, așa că este tăiat suportul financiar, iar creșterea se diminuează și mai mult și tot așa, într-o spirală descendentă fără ieșire.

Matricea Boston, cunoscută și sub numele matricea creșterii/cotei de piață, a fost inventată în 1970 de Bruce Henderson de la Boston Consulting Group. A fost dezvoltată ca un instrument pentru a ajuta companiile să aloce resurse insuficiente unor sectoare de activitate concurente pe vremea când capitalul era mult mai puțin disponibil prin intermediul pieței financiare decât este astăzi. Principala presupoziție a fost că potențialul de creștere pentru un anumit produs ori serviciu poate fi apreciat în funcție de cotele de piață individuale și ratele de creștere a pieței. Cu cât cota de piață este mai mare, cu atât cresc partea din piață controlată și probabilitatea de a obține profit ca urmare a poziției dominante pe piață. Dimpotrivă, un brand cu o cotă scăzută care operează pe o piață în creștere puternică ar avea potențialul de a-și crește semnificativ volumul de afaceri, dacă ar avea resursele necesare.

Totuși, așa cum am menționat în introducerea acestei cărți, aplicarea matricei Boston la lumea marketingului de *brand* este total nepotrivită și nu ar trebui să se facă niciodată: poate degenera foarte ușor într-o profeție care se autoîmplinește dacă este aplicată brandurilor. Cadranele matricei, marcate cu „Stele", „Vaci de muls", „Câini" și „Semne de întrebare", au fost concepute inițial pentru a ghida

BCU "IOSIF VULCAN" UNIVERSITY LIBRARY

alocarea resurselor financiare către alte categorii decât brandurile, fondurile de investiţii revenind mai degrabă unităţilor operaţionale din categoriile în creştere decât celor care stagnau sau erau în declin. În plus, aceste cadrane se presupune în mod obişnuit că sunt secvenţiale. Aşa că atunci aplicarea matricei Boston la branduri implică presupunerea că la un moment dat, când creşterea va stagna, un brand „Stea" va ajunge la statutul de „Vacă de muls", „Semn de întrebare" sau chiar „Câine". Pe măsură ce creşterea este mai ezitantă, şi investiţiile sunt retrase, reducând adesea competitivitatea brandului, iar sprijinul pentru comercializare este sistat, ceea ce definitivează stagnarea creşterii şi tot aşa. Se creează o spirală descendentă din care este foarte dificil să mai ieşi.

Există deci două aspecte importante ale matricei Boston (figura 7.1) de care trebuie să se ţină seama în permanenţă când este aplicată:

1. pentru că este un instrument de management al categoriei şi nu a fost concepută ca un instrument de management al brandului, se naşte o întrebare: continuarea efortului comercial din spatele noilor strategii ar fi regenerat brandul sau nu ar fi fost oportun? S-ar putea ca regenerarea unui brand să fie imposibilă în categoria în care este inclus, dar ce se întâmplă cu extinderea în alte categorii sau chiar crearea unora noi? Există multe exemple de branduri mature care ar putea fi definite ca „Vaci de muls", care au fost revigorate în mod profitabil prin noi investiţii. Această constatare ar trebui să determine orice deţinător al unei mărci să privească cu mefienţă o recomandare de renunţare la investiţii bazată pe o analiză folosind matricea Boston;
2. modelul a fost creat într-o perioadă când firmele încă nu înţelegeau pe deplin valoarea necorporală a brandurilor. În prezent o companie care deţine un brand puternic într-o categorie aflată în declin ar lua o decizie privind viitorul brandului destul de diferită de ceea ce ar implica matricea Boston. Brandul este acum recunoscut ca activ care ar trebui protejat pentru că e o componentă importantă a valorii companiei din punctul de vedere al acţionarilor. Oamenii de afaceri informaţi nu îşi mai „mulg" fără discernământ brandurile cu statutul de „Vaci de muls", cum făceau înainte.

Aşa că utilizarea matricei Boston ar trebui să fie limitată la managementul categoriei şi să nu fie extinsă niciodată la nivelul brandului. Dată fiind creşterea accentuată a disponibilităţii finanţării începând din anii '70, se poate susţine că matricea Boston este anacronică şi ar trebui limitată la cărţile de istorie. Ea mai păstrează însă o oarecare valoare reziduală ca instrument ce ajută la prioritizarea categoriilor în care activează o companie sau un brand, aşa că merită o revizuire prudentă. Terminologia sa a devenit cunoscută în întreaga lume, dar poate merită totuşi o scurtă descriere a sensului fiecărei componente.

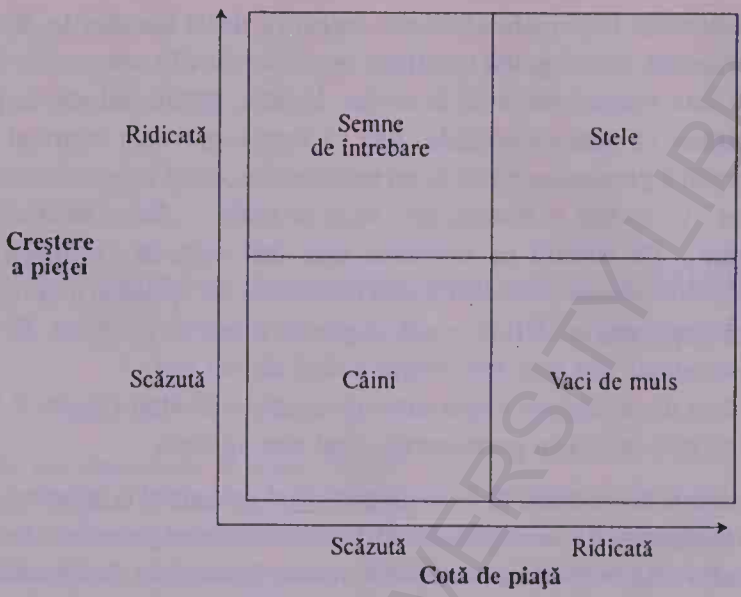


Figura 7.1. *Matricea Boston.*

Sursa: The Boston Consulting Group (1970)

„Câinii"

Locul în care nimeni chiar nu vrea să se afle este cadranul din stânga jos al acestei matrice, acolo unde creșterea pieței este mică sau în declin, dar la fel e și cota de piață. Pare destul de dificil să mai poți răzbate din acest colț: încercarea implică folosirea unor resurse importante și este posibil ca tentativa să nu aibă ca bază un potențial real. În momentul de față, nu mulți și-ar dori să activeze în presa regională din Marea Britanie, unde principalii operatori au ajuns să-și maximizeze profitul, dar și să facă cele mai mari economii prin consolidare și în prezent se confruntă cu pierderi serioase ale veniturilor provenite din publicitate în favoarea unor concurenți ca Google, Yahoo și MSN. Ziarele americane se confruntă cu presiuni similare din cauza migrării către internet a unor categorii-cheie precum publicitatea imobiliară. O cercetare realizată în 2007 de firma de consultanță Classified Intelligence indică faptul că în prezent 80% dintre cei care vând case își încep căutările online. Astfel, potrivit matricei Boston, ar trebui ca ziarele regionale să nu mai facă obiectul niciunei investiții și să fie desființate dacă se poate, așa cum a încercat să facă Daily Mail and General Trust în 2006 cu divizia de ziare regionale și locale din Northcliffe, fără însă a reuși. Ce se

întâmplă însă în acest caz cu valoarea de marcă şi francizele de consumatori reprezentate de aceste titluri? Ar fi meritat să se reinvestească în ele mult mai devreme, astfel încât cititorii lor să migreze către versiunile online, înainte de Google? Este prea târziu acum?

Uneori, desigur, brandul cu statutul de „Câine" al unei companii se dovedeşte a fi „Steaua" în devenire a altei companii: astfel, în 2006 Unilever a ales să iasă din categoria alimentelor congelate, vânzând Birds Eye fondului de investiţii Permira pentru 1,15 miliarde de lire. Unilever deţinea o cotă de piaţă de 15% în Marea Britanie în cadrul unei categorii care considera că nu are şanse să se dezvolte prea curând deoarece consumatorii sunt mai interesaţi de alimentele refrigerate. Compania a perseverat poate prea mult în menţinerea unei campanii publicitare învechite, dar faimoase, Captain Birds Eye, care nu făcuse nimic ca să împiedice declinul. Ulterior, cei de la Unilever au numit un nou director de marketing, Jerry Wright, pentru a încerca să revitalizeze afacerea. Ca urmare, au fost introduse o serie de inovaţii la nivelul producţiei, susţinute de o nouă campanie provocatoare ce scotea în evidenţă riscul de deteriorare al alimentelor proaspete (figura 7.2).

Afacerea s-a stabilizat, dar cei de la cartierul general al companiei Unilever nu mai aveau răbdare, din cauza criticilor severe din partea investitorilor cu privire la incapacitatea de a genera creştere internă după ce mereu invocata strategie „Calea către creştere" nu a dat rezultate. Conform acestui plan se luase decizia că Unilever le putea aduce un câştig mai mare acţionarilor dacă şi-ar investi banii în cele 400 de branduri principale, printre care nu mai era inclus şi Birds Eye: compania a fost scoasă la vânzare.

Permira, în schimb, având rezultate impresionante în materie de îmbunătăţire a performanţei unor activităţi economice neperformante, a decis că şi acest business merită atenţia sa. Pentru cei de la Permira, achiziţionarea brandului Birds Eye reprezenta o ocazie de a construi valoare pentru cei care au investit banii. Doar timpul va decide dacă Permira a făcut o achiziţie la preţ de chilipir, dar sunt multe şanse ca Birds Eye, un brand cu tradiţie, faimos şi de încredere, să aibă o viaţă lungă şi profitabilă atât în cadrul, cât şi în afara categoriei alimentelor congelate.

În ultimii câţiva ani un număr de investitori în capital de risc, precum Permira, au cumpărat branduri cu statutul de „Câini" de la companii-mamă multimarcă, precum Unilever, încercând să concentreze resursele pentru a-şi susţine cele mai puternice mărci. Reinvestind în brandurile cu statut de „Câini", aceşti întreprinzători au avut un anumit succes:

- Princes a cumpărat brandul de ulei de măsline Napolina de la Unilever în 2001 pentru 8,3 milioane de lire şi l-a repoziţionat în gama ingredientelor italiene.

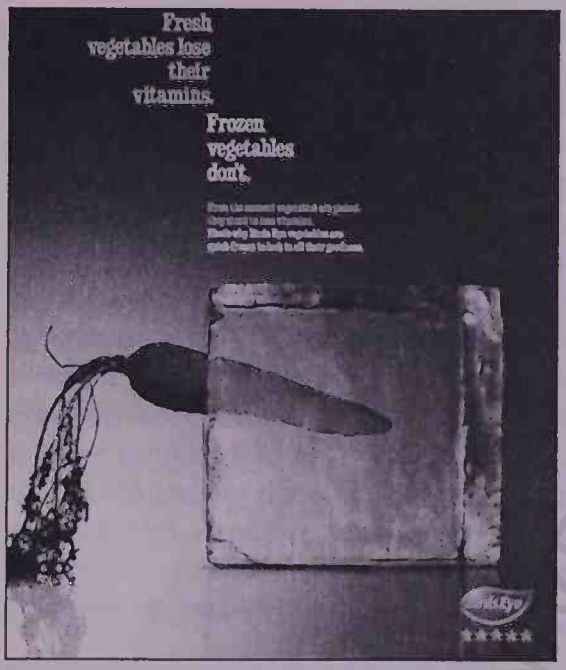
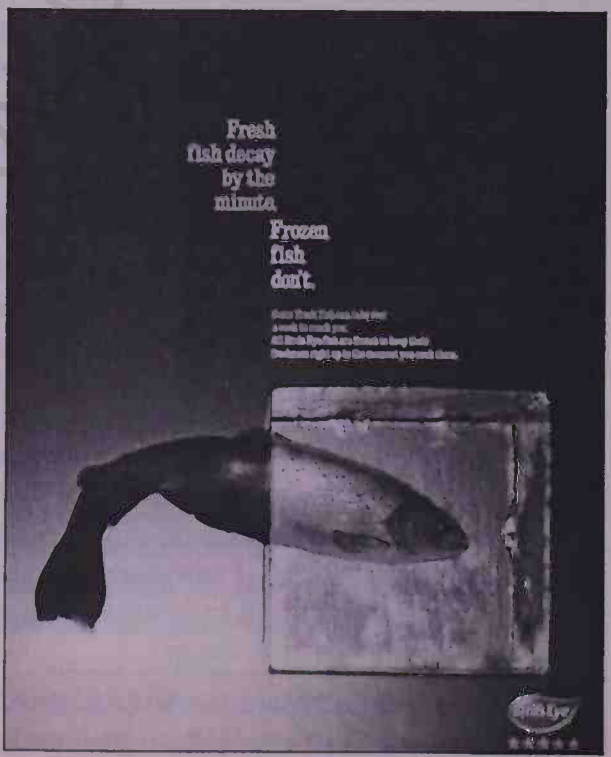


Figura 7.2. a și b. *Campania Birds Eye axată pe deteriorarea alimentelor*

Reproduse cu permisiunea
Birds Eye



BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În 2004, brandul depăşise cota de piaţă a uleiului de măsline Bertolli de la Unilever;

- Premier Foods a cumpărat brandul Ambrosia de la Unilever în 2003 şi l-a relansat în 2005, atrăgând o creştere anuală a vânzărilor de 12%. Creşterea puternică a continuat şi pe parcursul anului 2006, cu 5,5%.

Şi Unilever nu este singura companie ce renunţă la brandurile care nu sunt principale. Deţinând un portofoliu cuprinzător de branduri pe segmentul articole de toaletă şi cosmetice, în 2005 Procter & Gamble s-a dispensat de Yardley, un brand cu vânzări totale în Statele Unite de doar zece milioane de dolari. Lornamead are rezultate în materie de achiziţionare şi recuperare a mărcilor „orfane" şi a cumpărat acest brand cu o tradiţie de 236 de ani crezând că prin renaştere şi reinvestiţie în „lux" Yardley va putea reveni la nivelul de popularitate de care se bucura în urmă cu 30 de ani.

Aşa cum am văzut, atribuirea statutului de „Câine" unor branduri este mai mult o chestiune de percepţie subiectivă şi acest fapt reprezintă un punct slab al matricei Boston. Ca şi multe alte instrumente folosite în consultanţa managerială, nu ia în considerare potenţialul unei gândiri vizionare despre brand: ce valoare mai au cu adevărat astfel de instrumente în epoca activelor necorporale? Cine ar fi crezut că piaţa muribundă a cidrului din Marea Britanie ar fi putut fi revitalizată prin metoda genial de simplă a companiei Magners de a vinde băutura în sticle mari şi a o servi cu gheaţă? Cum poate o analiză în stilul matricei Boston să explice investiţia continuă şi masivă în neprofitabila piaţă haute-couture, cu un grad mare de risc şi cu o creştere slabă: un „Câine" franţuzesc, dacă se poate spune aşa? Răspunsul este că marile case de modă sunt experte în a exploata „haloul" haute-couture pentru a-şi proteja şi a-şi dezvolta colecţiile de modă principale cu statut de „Vaci de muls". Investiţiile lor anuale în haine croite pe măsură care vor fi purtate doar de un număr mic de femei şi prezentate în superspectacole pe podium în faţa designerilor şi a victimelor modei din toată lumea generează publicitatea ce le alimentează operaţiunile legate de pret-à-porter, accesorii şi parfumuri. Branduri ca Armani, Chanel, Gucci şi Yves St. Laurent sunt de fapt amestecuri complexe de afaceri dintre care unele sau altele pot fi încadrate în toate cele patru cadrane ale matricei Boston, dar fiecare contribuie individual la puterea acestor branduri perene în general care dau tonul noilor tendinţe în modă (figura 7.3). Instrumentele hiperraţionale de analiză a activităţii economice nu pot gestiona complexităţile cu un pronunţat caracter uman ale unor branduri care aplică modele reuşite precum acestea.

Figura 7.3. *Defilare Chanel pe podium*

Sursa: imagine oferită de Corbis Corporation. Fotografie de Olivier Hoslet

„Vacile de muls"

Dacă nu poate avea un portofoliu format în întregime din branduri cu statut de „Stele", atunci orice companie ar prefera în schimb să deţină cel puţin un brand cu statut de „Vacă de muls", respectiv un brand ce are o poziţie confortabilă, cu o cotă mare de piaţă, într-o categorie consacrată. Acest potenţial de creştere poate să nu fie mare, dar profiturile ar trebui să fie semnificative. Reiese în mod logic că, dacă se investeşte în continuare în această categorie, se va obţine o rentabilitate mai mică decât în alte categorii aflate în creştere, aşa că profiturile ar trebui deviate către zone ale matricei mai satisfăcătoare. Această logică are doza ei de seducţie aşa cum vom vedea: rentabilitatea investiţiei de marketing este într-adevăr mai mică în categoriile mature decât în cele noi şi în cele aflate în creştere. Până acum, totul pare în regulă. Dar există două capcane în acest raţionament atât de seducător care au contribuit substanţial la scurtarea vieţii brandurilor de-a lungul anilor.

Prima capcană este că minimizează necesitatea investiţiilor în orice categorie pentru menţinerea cotei de piaţă. În general, ceea ce determină o investiţie nulă nu este stagnarea, ci declinul. Motivul este că în acest timp concurenţa continuă să cheltuie. Un dublu dezastru insidios ia locul cotei de piaţă aflate în declin pe măsură ce concurenţa profită de lipsa de investiţii în marketing pentru promovarea brandului, crescând dependenţa cererii pentru un produs de preţul acestuia pe măsură ce lipsa de investiţii în inovaţii şi actualizări ale produsului începe să îşi spună cuvântul. La început într-un ritm mai lent, dar apoi tot mai accelerat, până când, fără să îţi dai seama, „Vaca de muls" nu mai poate furniza fonduri pentru finanţarea altor departamente. Mai rău, brandul poate ajunge în situaţia de a-şi fi pierdut capacitatea de a-şi apăra ce a mai rămas din profitabilitatea sa. Studiul PIMS, cu o mare autoritate în domeniu, pe 3.000 de unităţi comerciale ne arată că doi determinanţi esenţiali ai profitabilităţii unui candidat din orice categorie sunt cota sa de piaţă şi percepţia relativă a calităţii (şi deci capacitatea de a menţine preţul). Pierderea unuia dintre aceşti factori este regretabilă, dar pierderea amândurora e dezastruoasă. Aşa că noţiunea de „Vacă de muls", când este aplicată brandurilor, e în întregime falsă, de vreme ce, fără niveluri competitive ale investiţiei în brand, profitul va scădea.

Chiar şi cel mai venerabil dintre branduri are nevoie de o succesiune constantă de cosmetizări şi remodelări pentru a-şi menţine atractivitatea. A realiza inovaţii relevante pentru brandurile consacrate poate fi dificilă şi aici îşi aduce aportul adevărata creativitate. În acest context Arthur C. Clarke a spus câteva cuvinte revelatoare:

> Fiecare idee revoluţionară evocă trei etape ale reacţiei:
> 1. este absolut imposibil;
> 2. este posibil, dar nu merită încercat;
> 3. eu am spus de la început că e o idee bună.

Cuvintele lui sunt adevărate mai ales în cazul brandurilor bine consolidate, când poate exista un puternic sentiment al tradiţiei, care tinde spre osificare. Aşa că merită să se ia în considerare cât de des ideea unui nou ambalaj este cea care revitalizează branduri vechi – poate managerii de brand se simt mai în siguranţă în această zonă mai tangibilă a domeniului?

Fluxul constant al noilor materiale şi tehnologii este o sursă de inspiraţie pentru orice participant la piaţă; cu toate acestea, el ar trebui să aibă în vedere dictonul MAYA al designerului Raymond Loewy: cel mai avansat, dar acceptabil (*Most Advanced Yet Acceptable*). Loewy credea că „gustul publicului adult nu este neapărat pregătit să accepte soluţionările logice ale cerinţelor publicului dacă

ele implică o abatere prea mare de la ceea ce el a fost condiționat să accepte ca normă".

Heinz s-a confruntat cu problema „Vacii de muls" în cazul produsului său iconic, ketchupul de tomate, lansat în Marea Britanie în 1876. Una dintre soluțiile sale a fost sticla cu dopul în jos : o soluție genial de simplă la caracterul nepractic al unuia dintre atuurile-cheie ale brandului – vâscozitatea sa (figura 7.4).

Figura 7.4. *Tubul de ketchup de tomate Heinz*

Reprodusă cu permisiunea packagingdigest.com

În Statele Unite, Heinz a mers și mai departe pentru a revigora gama de ketchup, cu o varietate de culori și arome incitante pentru o generație care s-a obișnuit să aibă de unde alege. Există chiar și varianta unei culori misterioase pentru cei care sunt în căutare de senzații tari...

O inovație inteligentă a ambalajului a schimbat și destinul unui produs care se zbătea să supraviețuiască într-o categorie matură, dar nediferențiată. Performanța aparține produsului Toilet Duck de la Johnson printr-un simplu dispozitiv încorporat de direcționare a jetului, ușurând aplicarea lichidului de curățare sub marginea vasului de toaletă oferindu-i mărcii numele său și o longevitate considerabilă (figura 7.5).

Însă nu doar brandurile consacrate au nevoie de atenție continuă – ritmul evoluției tehnologice înseamnă că nici măcar brandurile ajunse de curând la statutul de „Vaci de muls" nu își pot permite să zăbovească. Sony nu s-a mișcat suficient de repede cu brandul său iconic Walkman când a pariat exclusiv pe formatul minidiscului detașabil, care a devenit brusc perimat odată cu dezvoltarea

Figura 7.5. *Toilet Duck de la SC Johnson*

Prin amabilitatea SC Johnson, A Family Company

hard discurilor miniaturale şi apoi a cardurilor de memorie flash. Observaţi rapiditatea cu care acest brand care a dominat cândva piaţa muzicii mobile a fost surclasat de iPod-ul lansat de Apple (figura 7.6). Dar acum chiar şi acest brand iconic se confruntă cu o concurenţă acerbă. După primii trei ani de pionierat de la lansarea conceptului, Apple vânduse patru milioane de iPoduri, în timp ce în 2006 Sony Ericsson a vândut 17 milioane de Walkmanuri (figura 7.7), plus încă 43 de milioane de platforme mobile de pe care se putea asculta muzică. Între timp Nokia a vândut 70 de milioane de telefoane cu funcţii muzicale, devenind cel mai mare producător mondial de MP3 playere – iar studiul comandat de Nokia arată că 60% dintre clienţii săi folosesc acum aceste funcţii. Nu este deci surprinzător că în prezent Apple investeşte masiv în noul său iPhone – la urma urmei, de ce să porţi după tine două dispozitive în loc de unul?

Într-adevăr, noul iPhone de la Apple, ce combină un telefon celular, un video iPod, un terminal de e-mail, un motor de căutare web, o cameră, un ceas deşteptător şi un organizator, a fost lansat pe 30 iunie 2007 într-un context frenetic marcat de entuziasmul clienţilor şi de acoperirea media. În faţa magazinului Apple din New York s-a format coadă începând de luni la ora 5 dimineaţa chiar dacă produsul nu a fost pus în vânzare decât la ora 6 dimineaţa în ziua de vineri. Mulţi dintre cei care au reuşit să îşi cumpere un iPod l-au scos imediat la vânzare

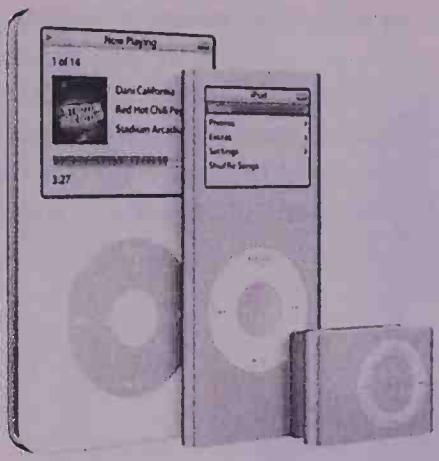


Figura 7.6. *iPod*

Prin amabilitatea Apple

Figura 7.7. *Walkman Sony*

Reprodusă cu permisiunea Rodger L Carter and DigicamHistory.com

pe eBay la un preț semnificativ mai ridicat. Ecranul afișează iconițe tactile care pot fi accesate cu vârful degetului, și nu cu un creion digital și are o claviatură tactilă alfanumerică universală. Această combinație de tehnologie și design (realizată de Jonathan Ive) este tipică pentru abordarea companiei Apple. Ea contrastează puternic cu rivali precum BlackBerry, ce tind să adopte abordări mai convenționale, cum ar fi tastatura fizică, având taste miniaturale care sunt dificil de folosit și care au provocat o adevărată reinventare a ortografiei. Magia Apple se reflectă în preț. iPhone-ul are un preț mai ridicat decât multe alte dispozitive, ajungând la un cost total de până la 1.500 de lire sterline, din care dispozitivul în sine reprezintă 250-300 de lire, iar restul este prețul unui contract de servicii obligatoriu pe o perioadă de doi ani, plus costul apelurilor și mesajelor suplimentare. Astfel, în câțiva ani marca Apple a evoluat de la un brand care se lupta să își mențină poziția pe piața computerelor la un site de muzică pe internet ce a spart tiparele și un MP3 player, devenind acum un rival serios pe piața de telefonie mobilă.

A doua capcană a matricei Boston este impunerea unor principii directoare privind investițiile pentru o categorie asupra unui brand. Brandurile nu sunt limitate la o categorie, așa că de ce nu ar fi lăsate să atragă investiții prin extinderea în (sau crearea unor) categorii noi sau aflate în creștere? În acest fel vor exista măcar un efect de halou al noilor situații asupra structurii inițiale a brandului și o justificare comercială mai puternică pentru a menține nava-mamă pe linia de plutire. Mai important, investițiile în brand din trecut vor fi protejate, iar costurile de lansare reduse datorită faptului că imaginea de marcă există deja. Așa cum am văzut, Apple a evoluat cu succes de la o companie din domeniul

computerelor personale, devenind lider de piaţă în domeniul muzicii mobile. Mars a făcut un pas uriaş de la dulciuri la îngheţată. Marks & Spencer şi-a construit o afacere uriaşă în industria alimentară datorită francizei sale iniţiale de articole vestimentare, în timp ce Tesco se îndreaptă în direcţia opusă faţă de un supermarket alimentar convenţional, comercializând electrocasnice şi articole de amenajare a locuinţei. Laura Ashley a adăugat modei şi o afacere cu materiale textile pentru mobilă.

Un alt exemplu relevant pentru această strategie este cel al primului produs fără cereale lansat de compania Kellogg, Fruit Winders. Acesta a reuşit să stabilească o nouă categorie a fructelor uscate, reuşind în acelaşi timp să revigoreze imagistica firmei Kellogg în rândul copiilor şi al mamelor acestora într-un moment în care mărcile de cereale erau supuse unor presiuni intense din partea brandurilor altor producători şi comercianţi.

„Stelele"

[Vezi figura 7.1.]

Orice echipă managerială a unei companii ar prefera să aibă un portofoliu populat cu branduri din cadranul din dreapta sus: luminat de „Stele". Acestea sunt afaceri care au cote mari pe sectoare de piaţă ce manifestă rate mari de creştere. Ca rezultat, există posibilităţi importante de a deschide afaceri şi a consolida poziţiile deţinute – creşterea nu este doar mai uşor de realizat, ci de obicei asigură şi o bună rată a rentabilităţii financiare. Un excelent exemplu actual de „Stea" este mobilul şi dispozitivul pentru e-mail BlackBerry creat de Research in Motion din Ontario, Canada (figura 7.8). În septembrie 2006, existau 6,2 milioane de abonaţi şi numărul lor creştea cu 1,5 milioane pe an. Mulţi dintre ei sunt persoane fizice cu venituri mari din lumea afacerilor ori din domenii ca dreptul, politica sau mass-media, constituind deci o bază de clienţi extrem de valoroasă. Banca de investiţii Nomura estimează că BlackBerry deţine o cotă de aproximativ 65% din piaţa serviciilor de e-mail mobil pentru companii. Mai mult, compania le permite unor firme concurente ca Motorola, Nokia şi Palm să producă dispozitive compatibile şi să construiască astfel piaţa pe care este brandul dominant. Cu toate acestea, concurenţa se intensifică, iar BlackBerry va trebui probabil să lupte din răsputeri pentru a-şi menţine preţul ridicat şi poziţia de lider al pieţei pe măsură ce categoria se maturizează. Să sperăm că Research in Motion a avansat deja mult pe calea cercetării şi dezvoltării unor noi produse asupra cărora marca BlackBerry să se extindă progresiv.

Figura 7.8. *BlackBerry*

Reprodusă cu permisiunea Research in Mobile/BlackBerry

„Semnele de întrebare"

Cel din urmă cadran este cel din stânga sus, al „Semnelor de întrebare", cunoscut şi sub numele „Copii-problemă". Aceasta este o poziţie de piaţă cu care nu prea ştii ce să faci: cota de piaţă este mică, dar categoria are o creştere mare, aşa că ar trebui să existe potenţial. Cu toate acestea, în mod evident, ceva este în neregulă cu produsul ori serviciul, poziţionarea sau prezenţa sa pe piaţă. Uneori concurenţa bine instalată pe piaţă a ridicat bariere la intrare. Poate folosindu-se de profitabilitatea lor mai mare, impun în mod deliberat un nivel al preţurilor la care un rival mai mic nu are cum să câştige bani. Sau poate investesc în comunicare la un nivel care nu le permite nou-veniţilor să îşi facă auzită vocea. Întrebarea este: cât va costa, în termeni de timp şi resurse, rezolvarea acestei probleme şi cât de fezabilă este, dat fiind nivelul concurenţei şi profitabilităţii din categorie?

Automobilul Smart de la DaimlerChrysler (figura 7.9) părea foarte promiţător la un moment dat: o maşină de oraş, performantă din punctul de vedere al consumului de carburant şi al spaţiului, un design comun realizat de Swatch şi Daimler-Benz. Ideea era ca, datorită dimensiunilor mici, maşina să poată fi parcată uşor, ocupând doar jumătate din spaţiul necesar unei maşini obişnuite. Cu un consum mediu de 4,70 l/100 km, aceasta ar fi devenit maşina de oraş preferată. Dar, în ciuda creşterii puternice, segmentul automobilelor uşoare este extrem de competitiv şi marjele de profit sunt foarte strânse. Stilul neconvenţional al automobilului Smart pur şi simplu nu putea compensa tehnologia scumpă de sub

capotă. Pierderile au început să se facă simţite, iar Swatch s-a retras din afacere. DaimlerChrysler continuă, lansând automobilul Smart pe piaţa americană, dar încă nu se poate spune că momentul critic a trecut, dar situaţia pare cam întunecată, ţinând cont de concurenţa tot mai mare din partea maşinilor hibride care nu poluează mediul.

Figura 7.9. *Automobilul Smart*

Sursa: fotografie de Barbara Smith/Monceau, Flickr.com

Aceste „Semne de întrebare" sunt tentante pentru că, desigur, cu un tratament adecvat şi o investiţie potrivită, au potenţialul de a deveni „Stele". Aşa că merită întotdeauna să gândiţi creativ pentru a a reexamina posibilităţile.

Resuscitarea brandului Mini este ilustrativă, cu noul model născându-se din cenuşa unei afaceri a companiei BMW din 2000. O maşină „clasică" (figura 7.10) care fusese retrasă de la vânzare a fost revigorată, actualizată din punct de vedere tehnic şi remodelată. Dar BMW a recunoscut că excelenţa produsului nu era suficientă într-o categorie foarte competitivă. Automobilul Mini a fost reactualizat (figura 7.11) cu ajutorul unor excelente campanii de promovare în toată lumea care au pus accent pe personalitatea sa amuzantă şi individualistă (figura 7.12).

Figura 7.10. *Automobilul Mini original*

Sursa: Fotografie de Hamish Pringle

Figura 7.11. *Noul Mini*

Sursa: Fotografie de Dave Elkington

Este clar deci că matricea Boston nu e doar un instrument periculos de aplicat brandurilor, ci şi unul care nu ia în considerare potenţialul transformaţional al unui marketing inspirat. Este cel mai ineficient tip de instrument gen „pictură după numere" – ancorat într-o lume a logicii pure, a economiei „perfecte" şi a activelor corporale.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

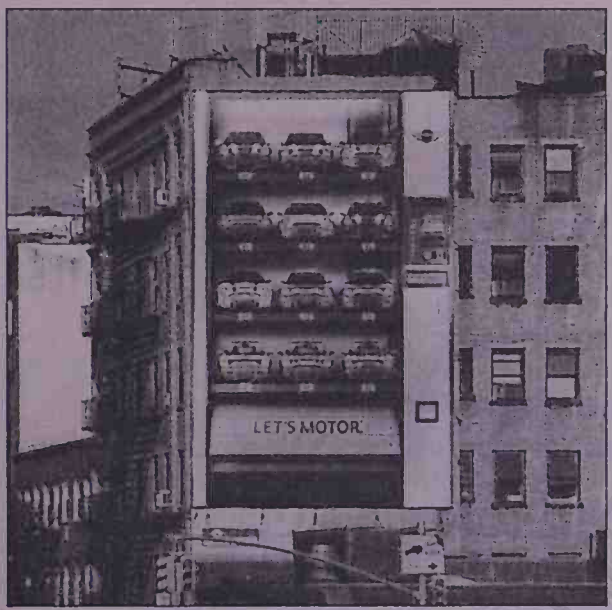


Figura 7.12. a și b. *Imagini din campania publicitară din Statele Unite pentru automobilul Mini, Crispin Porter și Bogusky*

Reprodusă cu permisiunea MINI USA. 2007 MINI, a division of BMW of North America, LLC. Toate drepturile rezervate. Marca, modelul, numele și logoul MINI și BMW sunt mărci înregistrate

BCU IAȘI CENTRE UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 8

Cele cinci forțe ale lui Porter

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ cele cinci forțe ale lui Porter constituie un instrument eficient de analiză a riscurilor și oportunităților;
- ▷ lecția învățată de la Porter este: „fii paranoic";
- ▷ companiile trebuie să își testeze mereu preconcepțiile cu privire la concurență și să fie atente la noile tehnologii care ar putea să le detroneze pe cele proprii;
- ▷ pe lista celor cinci forțe ale lui Porter ar trebui adăugată legislația.

Modelul celor cinci forţe ale lui Porter poate fi un ajutor mai preţios pentru brandurile care aspiră către longevitate pentru că alimentează starea de paranoia controlată ce este esenţială pentru a avea o viaţă lungă. Acest model conduce la genul de întrebări care pot sparge baloanele de săpun ale complacerii şi încrederii exagerate ce dăunează brandurilor de succes. De asemenea, poate înarma brandurile mai tinere cu prevederea de care au nevoie ca să iasă victorioase din bătăliile pe care vor trebui să le poarte în viitor. Este un instrument analitic util pentru evaluarea riscurilor şi oportunităţilor, dar e incomplet şi în consecinţă periculos dacă este considerat o listă de verificare definitivă. Conceptul celor „cinci forţe" a fost prezentat de Michael E. Porter, profesor la Harvard Business School, în articolul său intitulat „How competitive forces shape strategy", publicat în *Harvard Business Review* în 1979. Aceste forţe sunt prezentate în figura 8.1.

Concurența intrasectorială

Înţelegerea dimensiunii concurenţei intrasectoriale şi a puterii sale are o importanţă fundamentală în evaluarea fie a vulnerabilităţii brandului dumneavoastră, fie a potenţialului său de a-şi creşte cota de piaţă. Cât de diferenţiată sau unică este

BCU IASI CENTRU UNIVERSITY LIBRARY

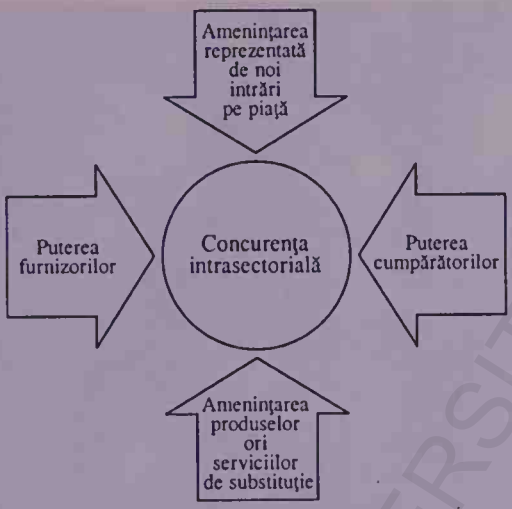


Figura 8.1. *Cele cinci forţe ale lui Porter*

Sursa: Porter (1979)

oferta dumneavostră pe piaţă? Beneficiază brandul dumneavostră de protecţia unui brevet sau de umbrela protectoare a unei puternice imagini de marcă? Observaţi cât de repede scad vânzările unor mărci de medicamente când brevetele lor expiră şi ele devin generice şi ce bătălii dificile duc proprietarii lor în justiţie pentru a prelungi aceste patente. Bristol-Myers şi partenerul său Sanofi-Aventis fac eforturi să menţină brevetul celui mai bine vândut medicament pentru inimă produs de ei, Plavix; faptul că Pfizer a câştigat în instanţă i-a protejat brandul cel mai bine vândut, Lipitor, crescând preţul acţiunilor; iar Cephalon mai poate câştiga câţiva ani de vânzări în plus pentru medicamentul său Provigil. Dar una dintre cele mai cunoscute bătălii pentru un brevet a fost cea dintre Pfizer, pe de o parte, şi Eli Lilly şi Icons, pe de altă parte, din cauza mărcii Viagra, dezvoltată iniţial la centrul de cercetare al companiei Pfizer din Sandwich, Kent. Pfizer a pierdut brevetul din 1993, dar şi le-a păstrat pe cele din 1991 şi 1997 şi deţine deci drepturile asupra structurii moleculare a sildenafilului sau UK-92480 (figura 8.2), aşa că brevetul de bază pentru produs va rămâne în vigoare până în 2013. Dar cea mai bună protecţie a sa pe termen lung o pot constitui numele brandului şi culoarea distinctă a pastilei.

Aceeaşi concurenţă necontenită este endemică şi pe pieţele de consum: de exemplu, loţiunea „Holiday Skin" de la Johnson's a fost pusă la vânzare în mai 2005 şi a avut succes aproape instantaneu. Cu toate acestea, până în 2006, principalele firme concurente realizaseră oportunitatea creată de Johnson's şi apăruseră cel puţin cinci astfel de loţiuni dintre care consumatorul putea alege.

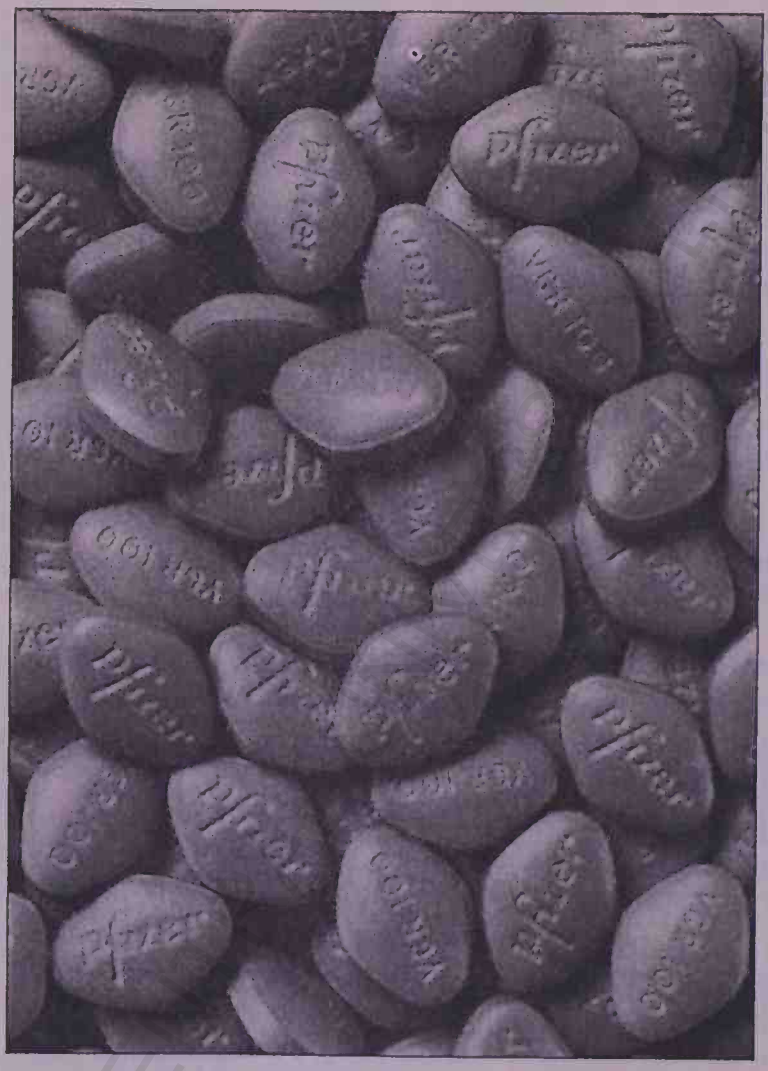


Figura 8.2. *Viagra: sildenafil sau UK-92480*

Sursa: Pfizer. Reprodus cu permisiunea Pfizer

Concurența intrasectorială poate fi foarte distructivă în categoriile nou-apărute: chiar dacă poate exista o concurență mai slabă, este probabil să existe și mai multe victime ca urmare a eforturilor combatanților de a-și stabili pozițiile pe piață, asumându-și adesea riscuri fatale în acest proces. Sunt multe exemple salutare din perioada dot-com: Webvan s-a extins foarte rapid de la fondarea sa în 1999, iar în momentul său de vârf se estima că valorează 1,2 miliarde de dolari, dar s-a închis în iulie 2001; iar Pets.com a rezistat de asemenea doar doi ani. Boo.com, poate cel mai cunoscut dot-com dintre toate, a „topit" 160 de

milioane de dolari din banii investitorilor înainte de lichidare, în mai 2000. Dar aceste investiții au o valoare reziduală, iar brandul Boo poate dăinui: în prezent este revigorat în forma unui site de turism.

Puterea furnizorilor

Puterea furnizorilor este un factor-cheie în ceea ce privește poziția competitivă proprie și cea a concurenței dumneavoastră. Stadiul de viață poate fi un factor important în această ecuație: o companie nouă care încearcă să se afirme pe o piață nouă în plină dezvoltare cu o volatilitate inerentă riscă mai mult să fie la mila furnizorilor, care încearcă și ei să obțină o poziție pe criterii de piață, în comparație cu firmele noi din sectoare mai mature. Indiferent de vechimea și stadiul de viață ale companiei dumneavoastră, câtă putere dețin furnizorii actuali asupra ei? Există și alți furnizori care și-ar putea oferi serviciile la un preț competitiv și în timp util? Care ar fi consecințele dacă unul dintre furnizorii dumneavoastră ar hotărî să lucreze pentru concurență sau ar da faliment? Aveți vreo opțiune suplimentară și, dacă da, cu ce costuri? Încă o dată, piața produselor farmaceutice ne oferă un exemplu de putere a furnizorilor, când Pfizer și-a dezvăluit intenția de a negocia prețurile la medicamentele sale direct cu farmaciștii britanici și de a face contract cu UniChem, parte din nou-formata Alliance Boots Group, ca unic distribuitor. Având în vedere că Pfizer acoperă 15% din vânzările anuale de medicamente în Marea Britanie, reprezentând zece miliarde de lire sterline, și UniChem deține cel mai mare lanț de farmacii, cu 2.600 de puncte de vânzare, această mișcare pare destul de amenințătoare.

Puterea cumpărătorilor

În ce măsură este depinde compania dumneavoastră de clienții importanți și sunt aceștia prea puțini ca să vă simțiți liniștit? Pe piețele care au ajuns la maturitate și s-au consolidat, puterea cumpărătorilor poate avea un impact enorm. Fondată în Newport, Arkansas, în 1962, compania Wal-Mart din Statele Unite are în prezent vânzări de peste 300 de miliarde de dolari și deține o putere enormă asupra furnizorilor săi, chair dacă dominanța sa generează în cele din urmă reacții semnificative atât din partea angajaților, cât și a consumatorilor. În Finlanda doar trei detailiști dețin o cotă de piață cumulată de 91%, iar pe piețele

mult mai mari de alimente din Marea Britanie şi Olanda domină acum patru actori principali, având o cotă de piaţă cumulată de peste 60% (figurile 8.3 şi 8.4).

Marea Britanie	% din cota de piaţă în 2005
Tesco	28,2%
Asda	15,7%
Sainsbury's	14,6%
Morisons	11,2%

Figura 8.3. *Procentele din cota de piață a supermarketurilor din Marea Britanie, 2005*

Sursa: AC Nielson Homescan Total Till. Reprodusă cu permisiunea AC Nielsen

Olanda	% din cota de piaţă în 2005
Albert Heijn (Ahold)	26,9%
C1000	15,6%
Super de Boer	8,9%
Aldi/Lidl	9,3%

Figura 8.4. *Procentele din cota de piață a supermarketurilor din Olanda*

Sursa: Information Resources Inc 2005. Reprodusă cu permisiunea Information Resources Inc

Un rol-cheie în redresarea brandului Marks & Spencer pe piaţa din Marea Britanie l-a jucat o reevaluare a furnizorilor săi, cu consecinţe devastatoare pentru cei care au pierdut contracte. Lambert Howarth a fost până de curând cel mai important furnizor de încălţăminte pentru M & S, dar, după ce a pierdut principalul contract pentru pantofi ortopedici, vânzările au scăzut de la 46,2 la 26,6 milioane de lire, rezultatele fiind o pierdere pe jumătate de an de 13 milioane de lire şi necesitatea de a reduce personalul cu 28%. Compania nu şi-a mai revenit după această lovitură mortală şi a fost plastă sub administrare judiciară în octombrie 2007.

Companiile care sunt furnizorii acestor clienţi, temându-se să nu piardă contracte valoroase, sunt supuse unor presiuni din toate unghiurile pe care şi le poate imagina un cumpărător. Ele se confruntă mereu cu cereri de a-şi reduce preţurile, a plăti taxe mai mari pentru expunerea mărfii, a contribi mai mult la acţiunile de publicitate şi de promovare şi cu solicitarea de a achiziţiona materiale publicitare ale detailistului – postere, cataloage şi sisteme in-store TV (figura 8.5).

Figura 8.5. *Sistemul in-store TV al companiei Tesco*

Reprodusă cu permisiunea Tesco

Aşadar, principalele mărci de producător dintr-o gamă largă de categorii sunt supuse unor presiuni enorme pentru a scădea preţurile şi profitabilitatea, fiind prinse între „ciocanul" eliminării dintre clienţii detailistului şi „nicovala" concurenţei reprezentate de alte branduri valoroase şi de marca detailistului. Cum poate brandul dumneavoastră să se sustragă acestor presiune? Există canale alternative de distribuţie care ar putea fi deschise? Permite internetul o relaţie directă cu utilizatorii finali fără a ameninţa relaţiile existente cu cumpărătorii, poate printr-un nou brand? Ce se poate spune despre punctele de vânzare cu amănuntul deţinute în totalitate de o companie precum Nike şi Apple, care s-au dezvoltat cu atâta succes? Primul Niketown a făcut senzaţie la momentul deschiderii, în 1990, în Portland, Oregon (figura 8.6), iar cele care au urmat au continuat să fie adevărate temple impresionante dedicate articolelor de îmbrăcăminte şi echipamentelor sportive.

Figura 8.6. *Niketown, Oxford Circus, Londra*

Sursa: fotografie de Hamish Pringle. Reprodusă cu permisiunea Nike

Arhitectul strategiei de retail a companiei Apple, Ron Johnson, a luat o decizie-cheie încă de la început – de a evita să se amestece cu sediile altor companii de computere sau dealeri de automobile din afara oraşului şi să îşi deschidă magazine în zonele centrale. Aşa cum a afirmat Johnson într-un interviu pentru ziarul britanic *Daily Telegraph* în 2007, „magazinele nu se rezumă la aranjarea unor obiecte pe rafturi într-o încăpere mare, ci sunt importante şi pentru revigorarea brandului Apple. Toate sunt situate în centre urbane aglomerate unde trecătorii cumpără foarte mult. Părerea lui Steve Jobes era că oamenii nu ar merge 15 kilometri cu maşina ca să se uite prin magazinele noastre, dar s-ar deplasa pe jos 15 metri". La etajul superior al magazinelor Apple se află Genius Bars, unde oamenii pot învăţa cum să folosească echipamentele Apple; acestea sunt parte din schimbarea fundamentală a rolului magazinelor de retail în era online. Aşa cum spune Johnson:

> Mai mult de jumătate din spaţiul magazinului de pe Regent Street din Londra le este dedicat oamenilor care au achiziţionat deja produse Apple. Vrem să ne asigurăm că experienţa lor de a deţine aceste produse este atât de deosebită, încât vor rămâne clienţii noştri pentru tot restul vieţii şi ne vor face reclamă bună şi în rândul prietenilor

lor. Este practic o altă modalitate prin care Apple îşi poate creşte cota de piaţă – nu doar cu produsele şi soft-urile, ci prin experienţa celor care deţin produse Apple. Prima linie a acestei tactici este magazinul nostru.

Apple şi-a inovat tot designul vânzării cu amănuntul: premiata scară din sticlă, realizată de inginerul James O'Callaghan, face urcarea la etajul superior mult mai îmbietoare, nemaifiind nevoie să se instaleze un lift (figura 8.7).

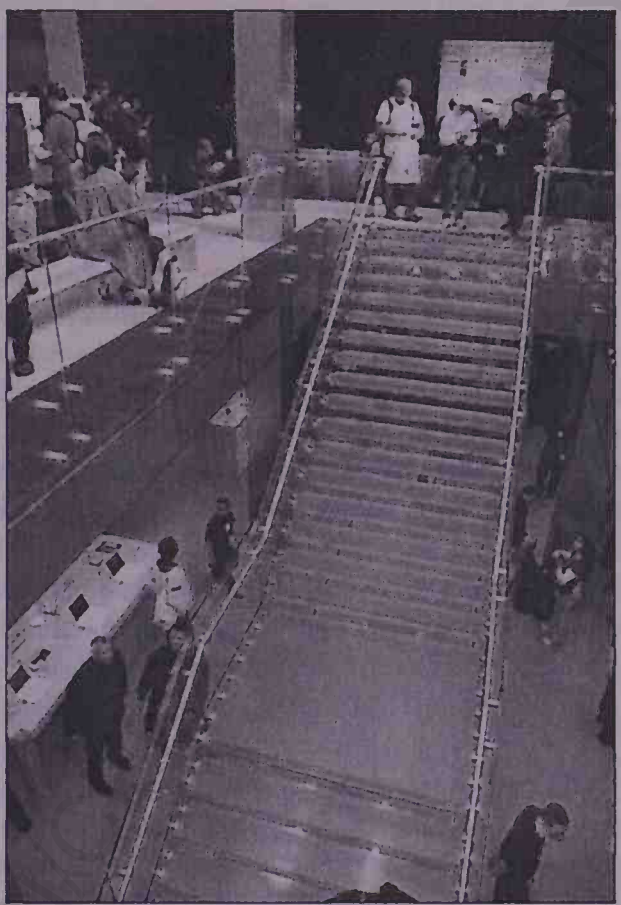


Figura 8.7. *Scara Apple*

Reprodusă cu permisiunea lui Gary Allen de la ifoapplestore.com

În ambele cazuri şi în altele asemenea, brandul este capabil să creeze mediul ideal în care să fie expuse produsele Apple. Astfel, acestea nu sunt expuse doar pentru a aduce un maximum de beneficii, ci sunt prezentate prin intermediul experienţei complete a vânzării cu amănuntul în contextul ideii de brand. Abercrombie &

Fitch, celebra marcă americană de îmbrăcăminte, a ridicat această idee la un nou nivel când şi-a deschis primul magazin din afara Americii de Nord, la Londra, generând o acoperire media uriaşă prezentând echipa de vânzări care era formată din modele, actori sau persoane care semănau cu celebrităţi.

Amenințarea produselor sau serviciilor de substituție

[Vezi figura 8.1.]

Într-un anumit sens, substituibilitatea este o funcţie a mai multora dintre celelalte forţe care acţionează în modelul lui Porter. Cât de uşor ar fi pentru unul dintre cumpărătorii dumneavoastră să găsească alt furnizor? În ce măsură poate fi duplicat/ă sau înlocuit/ă componenta, serviciul sau software-ul furnizat/ă de dumneavoastră? Ar putea unul dintre clienţii dumneavoastră principali să internalizeze serviciul pe care îl oferiţi? Dixons Store Group din Marea Britanie a depins mult de publicitatea în presă peste 20 de ani, dar se confruntă în prezent cu o scădere bruscă a eficienţei, deoarece consumatorii săi folosesc internetul ca instrument pentru cumpărături. Brusc, un client de bază al presei naţionale este subminat de noua tehnologie a comunicaţiilor. În Venezuela în 1996, Coca-Cola a dat o lovitură devastatoare brandului rival Pepsi-Cola când a achiziţionat singura firmă care îmbutelia şi distribuia produsele Pepsi chiar de sub nasul acestuia, ajungând lider de piaţă aproape peste noapte. Zece ani mai târziu, în 2006, Carphone Warehouse a fost luată pe nepregătite când Vodafone a pus brusc punct contractului de distribuţie pe Marea Britanie în favoarea companiei Phones 4u, care astfel a devenit în mod exclusiv terţă parte în vânzarea de telefoane prin contracte lunare. Mai recent, aparent ca ripostă la preluarea producătorului columbian de bere Bavaria, pe care a considerat-o a dăuna intereselor sale, Heineken a întrerupt contractul cu SABMiller care permitea acestei companii să fabrice şi să distribuie berea blondă Amstel în Africa de Sud. Dat fiind faptul că brandul acoperă în jur de 9% din vânzările de bere din această ţară, pierderea va costa compania SAB, conform rapoartelor, 80 de milioane de dolari din profitul anual.

De asemenea, nu ar trebui să uităm nici puterea utilizatorului final de a substitui un produs sau serviciu cu altul – observaţi cum camerele digitale au „uzurpat" filmul de 35 mm, iar acum se impun telefoanele mobile cu camere integrate. Se estimează că în 2008 un miliard de camere ale telefoanelor mobile vor fi folosite la nivel mondial şi că până în 2010 nu mai puţin de 228 de miliarde de fotografii vor fi făcute cu ele. În cadrul acestui proces, branduri faimoase, dar care s-au adaptat lent schimbărilor, precum Kodak şi Polaroid, se luptă să

supravieţuiască. Vânzările produselor Polaroid au ajuns în 1994 la 2,3 miliarde de dolari, dar au început să scadă în 1996, iar în 2001 compania cerea la tribunal începerea procedurii de insolvenţă. Kodak continuă să lupte, încercând să compenseze diminuarea rapidă a veniturilor obţinute cândva din fotografia pe film (veniturile au scăzut cu 18% în 2005) cu profituri obţinute din fotografia digitală, o afacere în creştere, dar, până acum, mai puţin profitabilă. Costurile de restructurare asociate acestui efort au dus în mare parte la o pierdere operaţională estimată la 600 de milioane de dolari în 2005. Compania nu a scăpat încă: în 2006 s-au înregistrat pierderi operaţionale de 200 de milioane de dolari şi o pierdere netă de 600 de milioane de dolari.

Dacă aceste companii ar fi aplicat modelul celor cinci forţe ale lui Porter în abordarea lor, poate şi-ar fi dat seama mai devreme de ameninţarea produselor de substituţie generată de progresul tehnologic irezistibil în cadrul categoriei. Poate părea inevitabil ca, atunci când are loc o cotitură tehnologică fundamentală, precum adoptarea telefoanelor mobile cu camere integrate, ea să lase inevitabil în urmă victime, dar acest lucru pur şi simplu nu este adevărat. Brandurile au întotdeauna portiţe de salvare dacă acţionează suficient de rapid, cât încă mai obţin un profit decent din operaţiunile existente. Les Binet precizează că adesea companiile confundă ciclurile de viaţă ale produselor cu ciclurile de viaţă ale categoriilor, pentru că au o perspectivă înşelător de îngustă asupra categoriei în care activează, iar aceasta îi poate determina să facă investiţii greşite:

> Există cicluri de viaţă ale categoriilor şi multe dintre acestea sunt foarte lungi, iar în cadrul lor există ciclurile de viaţă ale produselor şi acestea sunt adesea mult mai scurte, în special în cadrul oricărei categorii în care tehnologia se schimbă. Cred că ciclurile de viaţă ale categoriilor au de-a face mai mult cu lucruri durabile legate de nevoile consumatorilor, care rămân relativ la fel de-a lungul timpului în cadrul multor categorii. Este vorba despre a satisface aceste nevoi ale consumatorilor în diverse modalităţi şi despre a te întrece pentru aceeaşi poziţie cu concurenţa care te ajunge din urmă. Brandurile sunt constructe mentale ataşate produselor din cadrul unor categorii pe care le pot schimba de-a lungul timpului: ele se pot ataşa unor produse diferite (Les Binet, director pentru Europa, DDB Matrix).

Să sperăm că, pentru binele miilor de oameni care lucrează la Kodak, brandul va găsi în cele din urmă o modalitate de a-şi depăşi problemele. Este de neconceput ca acest brand să fie lăsat să moară – pur şi simplu este prea valoros ca să nu încerce nimeni să îl salveze...

Porter nu include în rândul celor cinci forţe legislaţia, deşi modificările legislative au devenit o forţă tot mai semnificativă cu care trebuie să lupte

companiile. Legea Sarbanes-Oxley, adoptată în iunie 2002 în Statele Unite, își face deja simțite efectele pe multe piețe, inclusiv în sectorul agențiilor de publicitate. Interpublic Group (IPG) a declarat că practică o politică comercială complet transparentă și le-a promis clienților rambursări în valoare de mai multe milioane de dolari, din campaniile media nefacturate și din reduceri acordate în funcție de volum care nu fuseseră făcute publice până atunci. Cei trei bancheri căzuți în disgrație, cunoscuți și sub numele „The NatWest Three", au fost arestați și extrădați în Statele Unite pentru a fi judecați și condamnați la închisoare după scandalul Enron. Acțiunile agenției Sportingbet, unul dintre pionierii de pe piața online a pariurilor sportive, au fost afectate după reținerea directorului Peter Dicks la aeroportul JFK în septembrie 2006. Acțiunile au intrat apoi în cădere liberă când s-a adoptat pe neașteptate legislația împotriva jocurilor de noroc, în octombrie, sub forma Legii privind jocurile de noroc ilicite pe internet din 2006. Principalul sponsor al acestei legi americane a fost Jim Leach, un Republican din Iowa, stat în care există 13 cazinouri și trei piste de curse auto aducând 300 de milioane de dolari anual la bugetul de stat. Conform acestei noi legi, este ilegal ca băncile și societățile emitente de carduri de credit să proceseze plăți online pentru jocuri de noroc din Statele Unite, cu consecințe devastatoare – mai mult de 3,5 miliarde de lire sterline au fost luați din buzunarele principalelor companii de pariuri sportive online din Marea Britanie (figura 8.8).

Comisia Europeană a acuzat operatorii de telefonie mobilă ca Vodafone, T-Mobile și Orange de tarife „incorecte și excesive" ale roaming-ului în Europa și a promis să reducă aceste taxe, care se spune că reprezintă până la 15% din profiturile lor. Societățile din industria alimentară sunt atacate continuu de pe ambele țărmuri ale Atlanticului pe motiv că ar fi cauza obezității, în ciuda tuturor dovezilor care indică faptul că afecțiunea este cauzată în mare parte de stilurile de viață sedentare moderne și de educația inadecvată primită de la părinți. Una dintre cele mai mari companii americane de alimentație este implicată deja în primele conflicte din ceea ce pare a fi echivalentul din industria alimentară al proceselor împotriva producătorilor de tutun. În Europa, atenția este îndreptată spre Marea Britanie, unde Ofcom a introdus reglementarea potrivit căreia reclamele radio-TV la alimente care au un conținut mare de grăsimi, sare și zahăr și la băuturi nealcoolice trebuie să fie îngrădite de coduri mai exigente privind conținutul reclamelor care se adresează copiilor de școală primară, cumulate cu restricții referitoare la ora de difuzare și volumul reclamelor ce se adresează copiilor sub 16 ani. Definiția produselor cu un conținut mare de grăsimi, sare și zahăr depinde de aplicarea controversatului sistem de stabilire a profilului nutrițional al Food Standard Agency. Printre altele, sistemul FSA înseamnă că Marmite

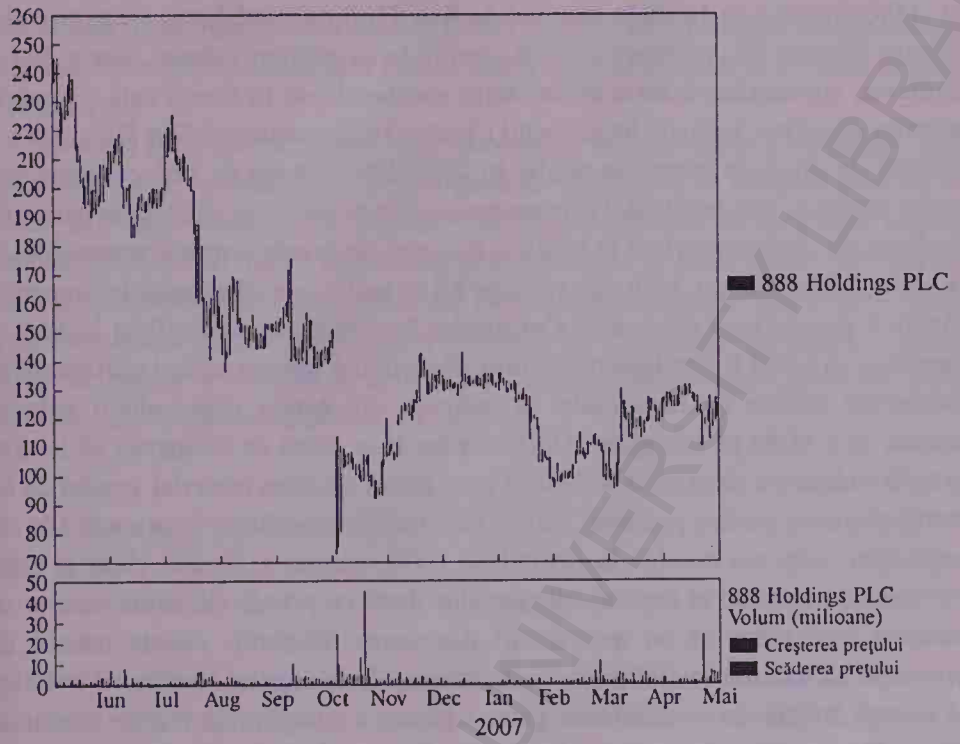


Figura 8.8. *888 Holdings plc – fluctuaţii ale preţului acţiunilor, 2006-2007*

Sursa: Reprodusă cu permisiunea Interactive Investor Trading Ltd, www.iii.co.uk

şi caşcavalul nu mai pot avea reclame adresate copiilor şi, printr-o întoarcere de 180 de grade, a trebuit să refacă toate calculele pentru a permite reclamele la lapte. Preocupările privind mediul înconjurător, mai ales cele legate de încălzirea globală, sunt din ce în ce mai actuale, cu implicaţii fundamentale pentru branduri din multe categorii. În toamna anului 2006, statul California a intentat un proces împotriva a şase mari producători de automobile. General Motors, Toyota, Ford, Honda, Chrysler şi Nissan sunt acuzate că sunt responsabile de o treime din emisiile de dioxid de carbon din California, care fac rău mediului înconjurător şi generează costuri de miliarde de dolari pentru acest stat.

Litigiile de tip american s-au răspândit şi în Marea Britanie şi Europa, în general alimentate de tactici ale clienţilor de gen „plata doar cu condiţia să câştigăm procesul". Acuzaţii care altădată ar fi fost considerate hilare trebuie acum să fie luate în serios, mai ales de către brandurile de succes, care au vizibilitate mare şi care par că au de unde plăti. În februarie 2007, s-a aflat că galeria de artă Tate Modern nu era doar principalul punct de atracţie al Marii Britanii, cu o creştere de 21% a numărului de vizitatori, care a ajuns la 4.915.000

în 2006, ci și că a fost dată în judecată de Kate Phillips, unul dintre vizitatorii săi. Printre cei care au contribuit mult la consolidarea poziției galeriei Tate a fost și Unilever, sponsorizând seria de instalații spectaculoase în marea sală a generatoarelor electrice, inclusiv lucrarea lui Carsten Höller intitulată *Test Site*, care s-a bucurat de un mare succes la public în 2006/2007. Opera de artă conținea mai multe tuburi de oțel inoxidabil care aminteau de toboganele în spirală din parcurile de distracții. Acestea variază în înălțime și viteză, de la cele scurte și nepericuloase la unele înfricoșătoare, înalte de aproape 55 de metri, așa că experții în domeniul sănătății și siguranței din cadrul Consiliului Southwark le-au verificat înainte ca expoziția să poată fi deschisă publicului. Consiliul a insistat ca toți utilizatorii să primească pliante cu instrucțiuni și indicații din partea personalului galeriei înainte de a se da pe tobogane. Utilizatorilor li se cerea de asemenea să își țină brațele strânse pe piept și să se întindă pe o pânză dintr-un material special cu un buzunar special pentru picioare, înainte de a începe coborârea. În primele zile ale expoziției, care s-a deschis în octombrie 2006, galeria a instalat chiar și niște covorașe de cauciuc la capătul toboganelor după ce primii vizitatori care le-au încercat s-au plâns că au avut arsuri din cauza fricțiunii. Aceste măsuri de precauție au fost foarte elaborate, costisitoare și îndelungate. Vizitatorii trebuiau să ajungă imediat ce se deschidea galeria pentru a cumpăra un număr limitat de bilete de acces la tobogane conform unei programări, dar tot se formau cozi lungi. În ciuda tuturor acestor măsuri de precauție foarte elaborate, s-au înregistrat totuși câteva răni ușoare, dar și dovada unui alt cui în coșciugul responsabilității personale. Kate Phillips, care lucra la o organizație de caritate din Glasgow, a afirmat că s-ar fi rănit când se dădea pe toboganul ce constituia principala atracție a expoziției. Ea a dat în judecată Tate Modern după ce a declarat că și-a rupt mâna pe tobogan, fapt ce i-a provocat dureri mari și dificultăți la locul de muncă. Doamna Phillips a declarat că a avut nevoie de șapte copci după ce s-a dat în unul dintre tobogane: „Pretind daune pentru pierderea ușurinței de a-mi folosi mâna dreaptă... a fost o adevărată problemă", a spus ea. „Nu am mai putut să scriu la calculator sau de mână și nici să conduc mașina timp de două luni. Eu călătoresc mult în interes de serviciu, dar nici măcar nu mai puteam duce o servietă. Abia de trei luni am început să îmi revin la normal." Un purtător de cuvânt al galeriei Tate Modern a declarat că instituția a făcut tot ce s-a putut pentru a garanta siguranța toboganelor: „Recomandările noastre au fost aprobate după ce a avut loc o inspecție minuțioasă din partea departamentului de siguranță și sănătate a Consiliului Southwark. Toate aceste răni au fost cauzate de nerespectarea de către vizitatori a instrucțiunilor de utilizare a toboganelor". Din păcate, chiar și branduri ca Tate Modern pot cădea victime acestei culturi a compensațiilor –

ceea ce este ironic, dat fiind că artistul Höller susţinea că toboganele lui reprezintă o fuziune între artă şi arhitectură care ar putea fi folosită pentru a combate stresul şi depresia...

Cele cinci forţe ale lui Porter, deşi incomplete în zona-cheie a legislaţiei, pot reprezenta totuşi un stimul util pentru gândire. Dacă ar fi să învăţăm ceva de la Porter, acest lucru este: „fii paranoic". Companiile trebuie să îşi testeze mereu preconcepţiile cu privire la concurenţă şi să fie atente la noile tehnologii care ar putea să le detroneze pe cele proprii. De prea multe ori companii de succes ajung să privească doar către interior şi pur şi simplu nu alocă timp, energie şi resurse suficiente pentru a anticipa şi apoi a preîntâmpina potenţialele surse ale unei eventuale „îmbolnăviri" a brandului lor.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 9
Cei patru „P"

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- deși a fost publicată în urmă cu 40 de ani, ideea celor patru „P" – produs, preț, plasare și promovare – se dovește încă de actualitate;
- dar participanții la piață ar trebui să exploreze modul în care aceste aspecte tangibile ale producției și ale furnizării serviciilor se traduc în activul durabil reprezentat de valoarea necorporală a mărcii;
- folosirea unui instrument mai nou și o gândire axată pe SIVA – soluții, informații, valoare și acces – reprezintă o abordare mult mai centrată pe client;
- modelul celor patru „P" ar trebui completat cu încă un „P" – persoanele.

Modelul celor patru „P" este alt cadru strategic care a avut o influenţă semnificativă asupra participanţilor la piaţă de-a lungul anilor, dar care în prezent a început poate să fie depăşit. Teoria celor patru „P" a fost creată de profesorul Richard Clewett, modificată şi publicată de Jerry McCarty în *Basic Marketing*, dar făcută celebră de Philip Kotler, în lucrarea sa de referinţă apărută în 1967, *Marketing Management : Analysis, Planning, and Control.*

Ideea simplă a abordării celor patru „P" – Produs, Preţ, Plasare şi Promovare – s-a luptat să ţină pasul cu evoluţiile şi realităţile lumii moderne a afacerilor. Aşa cum a scris Kotler într-un articol recent, „Alphabet soup", în numărul din martie/aprilie 2006 al revistei *Marketing Management*, s-au făcut multe încercări, chiar şi de către el, de a rafina modelul şi, cel mai important, de a-i schimba orientarea dinspre comerciant către *cumpărător*. Figura 9.1 rezumă câteva variaţii pe această temă, dar nu include şi ceilalţi numeroşi „P" care ar putea fi luaţi în considerare, ca „pachetul" (ambalajul), „persoana care vinde" (vânzarea personală) şi chiar „pasiunea" companiei, atribut considerat foarte important de unii.

Din perspectiva asigurării longevităţii unei mărci, acel „P" care este omis în gândirea din anii '60 referitoare la furnizare ar fi „persoanele care cumpără" – cu

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

4 P	4 C	4 A
Produs	Cerinţele şi nevoile clientului	Acceptabilitate
Preţ	Cost pentru consumator	Accesibilitate
Plasare	Convenabilitate	Articole disponibile
Promovare	Comunicare	Acţiunea de a conştientiza
Sursa: Jerry McCarthy, *Basic Marketing* (Richard D. Irwin, 1960)	*Sursa*: Robert Lauterborn, „New marketing litany: 4Ps passé; C words take over", *Advertising Age*, 1 octombrie 1990	*Sursa*: Jagdish Seth şi Rajendra Sisodia, „Iridium's 66 pies in the sky", august 1999

Figura 9.1. *Cei patru „P", patru „C" şi patru „A"*

alte cuvinte, clienţii, care sunt importanţi pentru afacere. Aceştia sunt oamenii în mintea cărora persistă promisiunea brandului şi care decid nivelul indispensabil al *cererii* pentru brand. Într-un articol din *Market Leader* din 2005, Chekitan Dev şi Don Schultz argumentează că este timpul să se renunţe la cei patru „P" definitiv pentru că sunt legaţi inexorabil de o gândire orientată spre partea de furnizare. Necesitatea de a renunţa la cei patru „P" este poate cel mai clar ilustrată de absurditatea tot mai mare a ideii că oamenii de marketing pot dicta preţurile. În lumea modernă ei pot cel mult să încerce să deplaseze curba cererii pentru brand adăugându-i valoarea percepută, astfel încât clienţii să fie pregătiţi să plătească mai mult pentru brand decât pentru produsele concurenţei. Dar aceasta nu înseamnă nici pe departe control al preţurilor.

Dev şi Schultz propun un model orientat către client pe care îl desemnează prin acronimul SIVA: soluţii, informaţii, valoare şi acces. Modelul lor este oarecum raţional, după cum vom vedea, dar reprezintă un salt semnificativ de la cei patru „P". Premisa lor este că în lumea modernă invadată de mesaje şi produse consumatorii au depăşit nivelul căutării unor produse care să le îndeplinească nevoile în anumite moduri clar definite, ajungând să caute *soluţii* la problemele lor care să le satisfacă nevoile fără să conteze cum. Ei caută apoi *informaţii* care să îi ghideze către cea mai potrivită soluţie. Indiscutabil, în acest punct modelul devine naiv de raţional – consumatorii sunt mai puternic influenţaţi de reacţiile lor emoţionale faţă de soluţii, aşa că experţii în marketing cu adevărat înţelepţi ar încerca în egală măsură să genereze sentimente pozitive şi să difuzeze informaţiile relevante cu privire la soluţie. Poate că *inspiraţie* ar fi un „I" mai potrivit decât *informaţii*. Clienţii nu vor cumpăra decât dacă percep *valoarea* oferită ca fiind corectă. În acest punct, Dev şi Schultz avertizează că valoarea nu se referă în primul rând la preţ: în final este mai important ca un brand să adauge valoare prin calitatea experienţei de brand şi capacitatea sa de a-i motiva pe clienţi să plătească mai mult, nu mai puţin. Şi astfel ajungem la *acces*: conform

lui Dev și Schultz, clienții solicită ceea ce vor, când, unde și cum vor. Așa că mecanismele de livrare suprapuse multiple sunt la ordinea zilei, poate cel mai bine ilustrate de mantra disponibilității folosită de Coca-Cola: „la îndemână" (vezi a treia dintre următoarele secțiuni – „Plasarea"). Asigurarea acestui nivel de acces necesită o gândire inovatoare care depășește cu mult noțiunile tradiționale de distribuție.

Indiferent dacă acceptați sau nu fără rezerve modelul SIVA, fără îndoială el scoate în evidență slăbiciunile fatale ale modelului tradițional al celor patru „P". Așa că prezentarea celor patru „P" care urmează ar trebui considerată o invitație de a gândi mai profund, și nu de a-i accepta structura.

Produsul

Termenul *produs* este folosit aici în sensul lui cel mai larg pentru a acoperi serviciile și brandurile companiilor, precum și produsele fizice. Întrebarea-cheie este dacă produsul ori serviciul oferit de dumneavoastră este unic, diferit sau mai bun decât cele ale concurenței. Din ce în ce mai importantă în era elasticității brandului este întrebarea „Cum vă *definiți* produsul ori serviciul?". Poate părea o întrebare simplistă, dar, de când Theodore Levitt a publicat articolul „Marketing myopia" în *Harvard Business Review*, în 1960, companiile cunosc beneficiile aduse de definirea într-un sens mai larg a spațiului produselor lor. Conform lui Levitt, companiile petroliere (așa cum se considerau chiar ele pe atunci) activau de fapt în domeniul energetic, un teritoriu mult mai fertil pentru dezvoltare. Și mai inspirat, Steve Jobs, director executiv al companiei Apple, și-a plasat brandul nu în sectorul hardware (foarte limitativ într-un domeniu atât de dinamic ca cel al tehnologiilor), ci în domeniul care vizează *schimbarea lumii*. Iar la un anumit nivel multe dintre produsele Apple chiar fac acest lucru. Dar, cel mai important, redefinind natura produsului său într-un mod atât de stimulator, Jobs a dat frâu liber talentelor creative ale oamenilor cu care lucrează, în mod eficient. În noiembrie 2001 Apple era o companie care valora cinci miliarde de dolari, iar doar șase ani mai târziu se anticipa că va obține profituri de 23 de miliarde de dolari, mai mult de jumătate din vânzarea produselor iPod și iTunes, deși avea o cotă de piață de doar 5% în sectorul PC, de unde pornise.

Alte întrebări legate de produs sunt:

- „Cât de bine vă cunoașteți concurența?";

- „Sunt testele comparative între produse ori «cumpărăturile sub acoperire» o parte integrantă a programului dumneavoastră de ameliorare continuă?";
- „Cât de inovator este brandul dumneavoastră?".

Întrebarea despre inovaţie *nu* este câţi bani investiţi în cercetare şi dezvoltare, ci mai degrabă în ce măsură acest departament reuşeşte să asigure un flux de idei de succes şi cât de repede poate reacţiona la noi provocări. După cum spunea Mark Snyder, vicepreşedinte pe probleme de management al brandului la nivel mondial al familiei de branduri Holiday Inn: „Holiday Inn are o vechime de 54 de ani şi cel mai rapid mod de a distruge un brand cu tradiţie este să nu inovezi. Fiţi precauţi dacă încă se pune prea mult accent pe «cum era odată»!". O victimă prematură a internetului a fost *Encyclopaedia Britannica*. Acest brand cândva important a luat naştere în 1768 şi a pierdut o moştenire de 223 de ani pentru că nu a anticipat şi apoi nu a intervenit eficient când i-a fost ameninţată poziţia altădată invincibilă. A fost decimat de Wikipedia şi alte site-uri asemănătoare. Şi industria discurilor a învăţat această lecţie plătind foarte scump când a reacţionat prea târziu la ameninţarea reprezentată iniţial de Napster şi KaZaA, a căror idee de a folosi tehnologii pentru sharing-ul fişierelor digitale a subminat preeminenţa istorică a sistemelor analoge de redare a muzicii, precum casetele audio şi CD-urile (figura 9.2). Actorii tradiţionali din industria muzicii au încercat, precum Canute, să stăvilească acest val prin mijloace legale, dar un jucător extern, Apple, a fost cel care a deschis drumul cu iTunes.

	2005	2006	Schimbare
Linii de acces de bandă largă la internet	209	280	34%
Catalog online de melodii	2	4	100%
Melodii descărcate de pe internet	420	795	89%
Utilizatori ai serviciilor pe bază de consimţământ	2,8	3,5	25%
Abonaţi prin platforme mobile	1.817	2.017	11%
Abonaţi prin platforme mobile de a treia generaţie	90	137	52%
Vânzări de playere portabile	84	120	43%

Figura 9.2. *Piaţa globală a muzicii în format digital, în cifre (milioane)*

Sursa: Digital Music Report 2007. Reprodusă cu permisiunea IFPI

Într-un mod similar, industria filmului a fost ajunsă din urmă de exact aceleaşi alternative de descărcare de pe site-uri ca YouTube şi BitTorrent. În timp ce alte

studiouri au ezitat, Disney a vândut drepturile pentru 1,3 milioane de descărcări pe platforma iTunes în primele trei luni. Concluzia studiourilor Disney cu privire la temuta canibalizare a vânzărilor de DVD-uri care a paralizat activitatea celorlalte studiouri? „Plăcinta devine tot mai mare." Beneficiul asigurat de folosirea noii oportunități de distribuție este *creșterea* consumului general. Alternativa este pirateria – și cine știe mai multe despre piraţi decât Disney?

Prețul

Am precizat deja că prețul este unul dintre cei patru „P". Dar, într-un sens mai larg, acest „P" se referă la relația dintre preț și concurență: superpremium, premium, mainstream sau valoare? Importanța sa este evidentă: pentru o parte considerabilă a populației prețul a fost întotdeauna și probabil va continua să fie un motivator cu o importanță fundamentală. AC Nielsen arată că în Marea Britanie bunurile cu preț redus reprezintă aproximativ 25% din totalul achizițiilor și că 80% dintre cumpărători urmăresc prețurile promoționale. S-a afirmat adesea că termenul *gratis* este unul dintre cele mai puternice din limbajul publicitar și, dacă mai era nevoie de dovezi, oferta recentă a unui serviciu „gratuit de acces de bandă largă la internet pe viață" din partea companiei britanice Carphone Warehouse a convins definitiv. La doar șapte săptămâni de la lansarea, în aprilie 2006, a serviciului „TalkTalk", revista *Marketing* anunța că numărul de abonați a ajuns la 340 de mii, dublu față de așteptări, potrivit directorului executiv Charles Dunstone. Până în iulie, recrutase 596.000 de clienți în bandă largă. Aceste numeroase reacții au creat companiei mari probleme logistice și întârzieri drastice la instalare, având ca rezultat primul PR negativ cu care s-a confruntat Dunstone. Cuvintele lui orgolioase despre „drepturi" și „privilegii" din discursul de lansare au ajuns să-l bântuie: „Astăzi scădem cu mai mult de 60% costurile facturii telefonice și de internet de bandă largă a britanicului obișnuit, oferind în plus apeluri nelimitate către 28 de destinații internaționale. Piața telecomunicațiilor din Marea Britanie nu va mai fi niciodată la fel. Începând de astăzi, accesul de bandă largă la internet este un drept, nu un privilegiu". Ulterior s-a ajuns în situația în care mai mult de 10% din noii clienți ai serviciului TalkTalk renunțaseră la abonament din cauza serviciilor proaste, iar Carphone Warehouse a raportat o pierdere de 4,6 milioane de lire sterline pe jumătate din anul 2006.

„Gratis" nu este singura poziționare motivantă a prețului pe piață, promoțiile foarte generoase putând induce o adevărată frenezie a cumpărăturilor, al cărei preț l-a aflat compania suedeză de mobilă IKEA în februarie 2005. Deschiderea

de la miezul nopţii a celui mai mare magazin din Marea Britanie, în Edmonton, în nordul Londrei, a atras o mulţime de 6.000 de cumpărători – de peste trei ori mai mult decât se anticipase – datorită unei promoţii la 350 de canapele care erau vândute la promoţie cu 49 de lire sterline, preţul iniţial fiind de 325 de lire. Un adevărat infern s-a dezlănţuit imediat ce s-au deschis uşile, unii oameni grăbindu-se să se întindă pe canapele, în timp ce alţii se băteau ca să intre în posesia uneia. Magazinul s-a închis doar 40 de minute mai târziu, 20 de vânători de chilipiruri având nevoie de îngrijiri medicale. În mod tragic, cu doar cinci luni mai devreme, pe 1 septembrie 2004, trei oameni au murit călcaţi în picioare în Jeddah, Arabia Saudită, când o mulţime de 8.000 de persoane s-a adunat la inaugurarea noului magazin IKEA, clienţii fiind atraşi prin distribuirea unor vouchere în valoare de 150 de dolari. Poate că ar fi trebuit să se înveţe minte.

Din fericire, se ştie că poate exista şi o relaţie inversă între preţ şi cerere – şi nu doar în domeniul evident al produselor de lux, unde anumite logouri înseamnă preţuri de zeci de mii de dolari. Să luăm exemplul mărcii de bere Stella Artois (figura 9.3), a cărei vastă campanie a transformat o bere de la sfârşitul zilei de muncă în unul din brandurile importante de pe piaţă şi a susţinut un preţ mai ridicat, foarte profitabil (deşi mai mic decât cel sugerat de campanie!). Comunicarea brandului a evoluat de la o campanie publicitară grafică implicând sloganuri inspirate de tipul „«E berea mea», a suspinat el", însoţite de mesajul „Reconfortant de scumpă", ajungând până la minipovestioare difuzate la televizor şi în cinematografe. Aceste reclame, sugerând o poziţie „premium", sunt povestioare simpatice despre băutori de bere gata să sacrifice orice şi pe oricine pentru a obţine o Stella.

Pe majoritatea pieţelor, puterea brandului în termeni de calitate *percepută* este o componentă-cheie în justificarea preţului său ridicat, aşa cum au demonstrat testele-martor *versus* testele de brand ale liderilor de piaţă comparativ cu mărci mai slabe şi produsele detailiştilor. Marca britanică de hârtie de toaletă şi şerveţele Andrex continuă să se apere de mărcile proprii pe o piaţă care ar putea atât de uşor să devină complet nediferenţiată. Ea are o pondere a valorii de aproximativ 34% comparativ cu 42% cât deţin brandurile proprii şi rezilienţa sa este pusă în mare parte pe seama vastei sale campanii publicitare ce are ca protagonişti nişte adorabili pui de labrador. Jucându-se cu hârtia de toaletă Andrex, aceste animăluţe simpatice transmit avantajele brandului: catifelarea, tăria şi lungimea rolei, toate ambalate în valori familiale care transmit căldură (figura 9.4).

În mod ideal, poate fi creat un cerc virtuos al superiorităţii percepute a produsului şi elasticităţii preţului mic care, prin ajustări atente ale preţurilor, poate stimula foarte puternic profitabilitatea. Aceasta va ajuta şi brandul să evite

Figura 9.3. *Stella Artois, CDP (sus) și LOWE Londra (jos)*

Reproduse cu permisiunea Stella Artois

capcana de a se baza pe prețuri promoționale, care s-a demonstrat că este o tactică eficientă pe termen foarte scurt. O analiză extensivă pieței realizată de Andrew Ehrenberg și alți profesori de la London Business School, UCL și alte instituții academice a arătat că se întâmplă rar ca prețurile promoționale să atragă noi clienți ori să ducă ulterior la creșterea vânzărilor. Ele nu fac decât să ofere reduceri de preț clienților existenți, fără a crește loialitatea lor față de marcă. Per ansamblu, un autogol în poarta unui brand, dar unul înscris în fiecare zi de prea

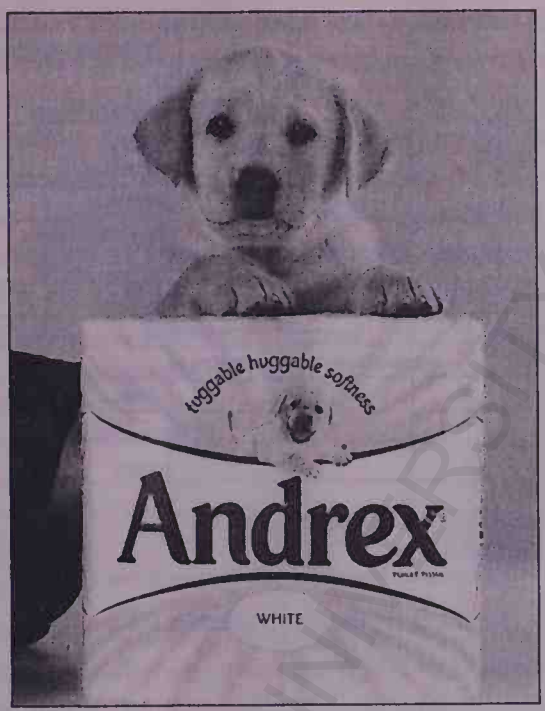


Figura 9.4. *Cățelul din reclama la Andrex*

Reprodusă cu permisiunea Kimberly-Clark

mulți manageri de brand și tot mai penalizat de acționari. Observați fluctuațiile amețitoare ale cursului bursei liniilor aeriene low-cost când schimbări minore ale nivelurilor de încărcare cresc sau diminuează șansele de a face reduceri pentru a scăpa de biletele nevândute.

Dar aceasta este o lecție pe care unii au învățat-o în Statele Unite, unde un raport al Banc of America Securities din 2006 (figura 9.5) arăta că, deși volumul vânzărilor scăzuse pe mai multe piețe importante, în multe cazuri aceasta era foarte bine compensată de creșteri de prețuri antiinflaționiste. Acești participanți la piață și-au dat seama că modificarea curbei cererii poate genera creșteri semnificative ale marjelor și deci ale profitabilității.

Se pot obține avantaje concurențiale semnificative și prin reglarea nivelurilor de prețuri și găsirea unui echilibru între comercializarea la preț întreg și perioadele de reduceri sau promoții. La mijlocul anilor '80, Smiths (acum Walkers din cadrul PepsiCo) a introdus o nouă generație de snacksuri bazate pe o tehnologie inovatoare, care a fost introdusă inițial pentru produse ca Scampi Fries și apoi pentru cele cu umplutură, ca „Cheese Flavoured Moments". Când s-a realizat un

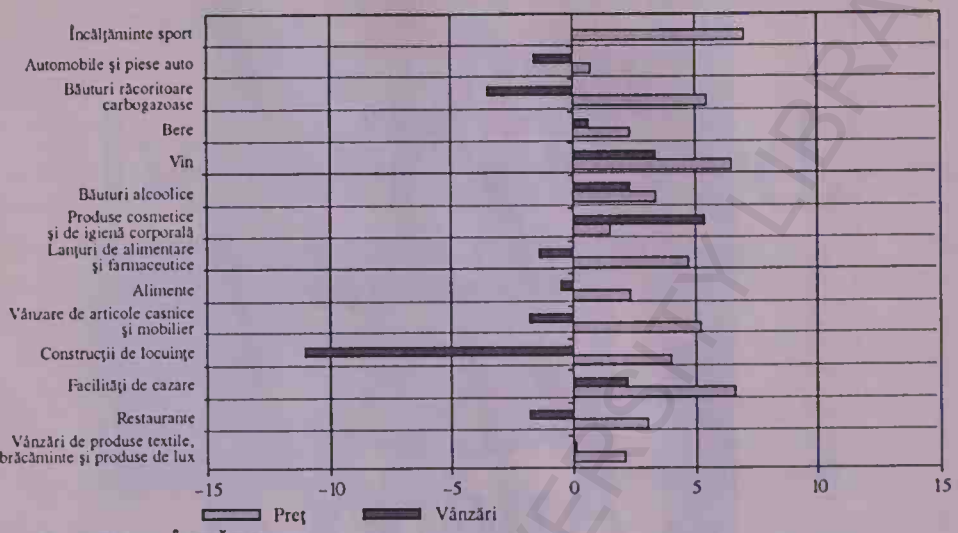


Figura 9.5. *Banc of America Securities*

Date oferite de și reproduse cu permisiunea Banc of America Securities

studiu folosindu-se o tehnică aleatorie de stabilire a prețului, au rezultat clustere de preferințe ale consumatorilor la două posibile niveluri ale prețurilor, unul în jur de 15 pence, iar celălalt în jur de 20 de pence. Amândouă ofereau perspective încântătoare, dat fiind că prețul mediu al unei pungi de snacks era de sub zece pence la momentul respectiv ! S-a luat decizia înțeleaptă de a testa piața cu prețul de 20 de pence în regiunea de sud-vest a Marii Britanii. Succesul a fost asigurat când s-a descoperit că la doar câteva săptămâni după lansare, diverși angrosiști întreprinzători cumpărau mari cantități de Scampi Fries și le transportau în nord-vest, unde au fost găsite la vânzare chiar și cu 25 de pence punga în puburi și cluburi – vânzându-se foarte repede. Într-un exemplu mai recent de reglare a nivelului prețurilor, Orange a înscris o victorie decisivă pe piața din Marea Britanie trecând la taxarea la secundă în timp ce companiile concurente practicau încă taxarea la minut. Această strategie nu doar a consolidat imaginea prietenoasă, onestă, deschisă și modernă a brandului, ci a economisit și banii clienților săi și i-a făcut pe operatorii concurenți să pară scumpi și poate chiar rău-intenționați.

Menținerea echilibrului între comercializarea la preț întreg și reduceri este întotdeauna dificilă și mulți cred că detailiștii din Marea Britanie au pierdut bătălia, având în vedere că reducerile tradiționale ale lunii ianuarie încep acum în decembrie. Însă mulți ani reducerile de după Crăciun de la Harrods începeau în mod deliberat mult mai târziu față de alte magazine și erau promovate sub

sloganul „Există cu adevărat o singură reducere", construind astfel un orizont de aşteptare. Cozile din prima zi au devenit legendare şi, cu toate că unele articole aveau, fără îndoială, preţuri de chilipir, ani la rând s-au înregistrat vânzări record, foarte profitabile. Şi parteneriatul John Lewis a avut foarte mult succes pe termen lung respectând promisiunea brandului său de a fi „mai ieftin ca oriunde". Această promisiune funcţionează în combinaţie cu gama sa largă, calitatea produselor şi preţurile avantajoase şi este susţinută de un standard înalt al serviciilor pentru clienţi oferite de angajaţi care sunt cu toţii parteneri în afacere. Rar se întâmplă ca John Lewis să plătească diferenţa de preţ pentru acelaşi produs cumpărat din altă parte la un preţ mai mic.

Plasarea

[Vezi figura 9.1.]

Plasare este un cuvânt seducător de simplu pentru a îngloba complexităţile descurajante ale sistemului modern de distribuţie. În Statele Unite, Wal-Mart deţine în total aproximativ trei milioane de unităţi de depozitare, fiecare magazin oferind în jur de 300.000 de linii de produse. Problemele logistice implicate sunt copleşitoare, lăsând la o parte negocierea condiţiilor afacerii. Distribuţia este categoric importantă: pe orice piaţă, clienţii cumpără dintr-un portofoliu de produse ori servicii preferate şi foarte rar sunt loiali 100% faţă de o singură marcă. Acest lucru înseamnă că substituibilitatea este o realitate inerentă – dacă produsul dumneavoastră nu este pe raft, atunci clientul pur şi simplu va cumpăra altul sau, dacă punctul de vânzare pe care îl deţineţi este închis, se va duce în altă parte. Cu toate acestea, David Cowan a arătat că pe anumite pieţe de consum foarte dinamice distribuţia şi cota de piaţă nu operează într-o relaţie liniară, ci în una care este mai mult exponenţială, aşa cum se poate vedea în figura 9.6. Implicaţia este că o îmbunătăţire a distribuţiei de la *85%* la *90%* ar putea însemna o creştere a cotei de piaţă de *30-35%*!

Într-adevăr, distribuţia poate fi atât de importantă, încât Doug Ivestor, director executiv şi preşedinte al companiei Coca-Cola, a fost citat spunând că ţelul său este ca „oricine de pe acest pământ să aibă la îndemână o sticlă de Cola" (figura 9.7).

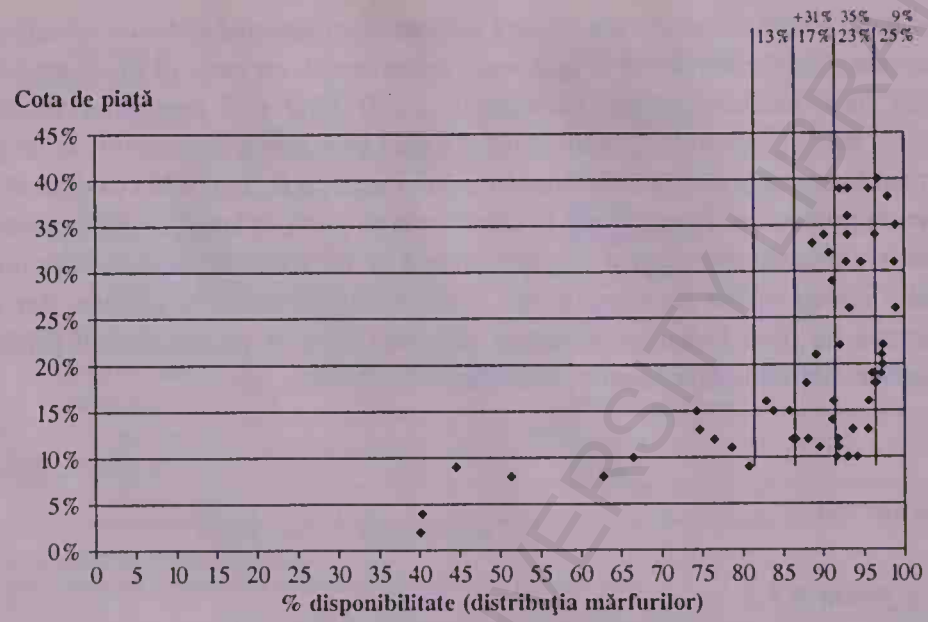


Figura 9.6. *Cota de piață a mărcii* versus *disponibilitate*

Sursa: David Cowan, FORENSICS. Reprodusă cu permisiunea lui David Cowen, fondator al FORENSICS, o firmă de consultanță în domeniul marketingului

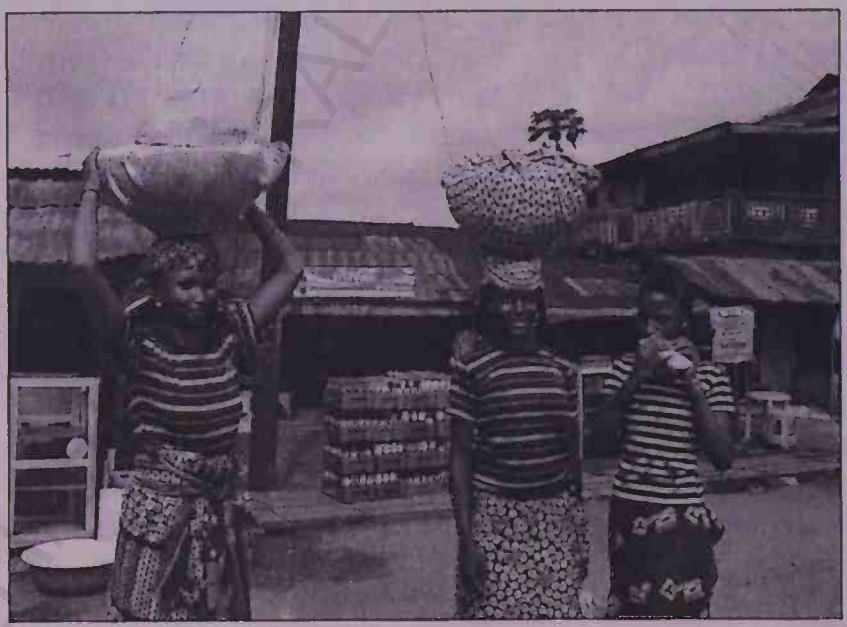


Figura 9.7. *Coca-Cola în lumea a treia*

Sursa: Fotografie de A.J. Pate

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dar uneori „plasarea" se referă la exploatarea unor noi oportunităţi de distribuţie sau la reacţiile faţă de ameninţările create de ele. Aşa cum am văzut, industria muzicală a reacţionat foarte lent la pericolul reprezentat iniţial de Napster şi KaZaA şi pur şi simplu nu a avut nicio soluţie la noul canal de distribuţie de tip descărcare de pe internet care era creat de cererea publicului. „Doar paranoicii supravieţuiesc", a declarat Andrew Grove, director executiv al companiei Intel, în titlul cărţii sale din 1996 dedicate modului în care firmele trebuie să se ţină la curent cu potenţialele tranziţii de pe pieţele unde activează. Puţină paranoia în rândul distribuitorilor consacraţi de muzică nu ar fi stricat, spre deosebire de o asemenea complacere. Adoptarea unor noi canale de distribuţie nu este doar o modalitate de a genera noi posibilităţi de comercializare – ea poate construi şi valoarea de marcă. Disponibilitatea în masă a accesului la internet prin bandă largă şi conexiunile mult mai rapide la internet îmbogăţesc semnificativ experienţa utilizatorului. Aşa că internetul oferă tot mai multe oportunităţi de distribuţie şi alimentează o renaştere a serviciilor de livrare la domiciliu iniţiate de companii ca Amazon. Deschiderea de către GAP sau agenţia Leo Burnett a unui magazin virtual pe Second Life s-ar putea să nu se traducă imediat în prea multe afaceri reale, dar creează un rezultat instantaneu în termeni de acoperire PR şi sentimentul că brandul este conectat la cultura contemporană (figura 9.8).

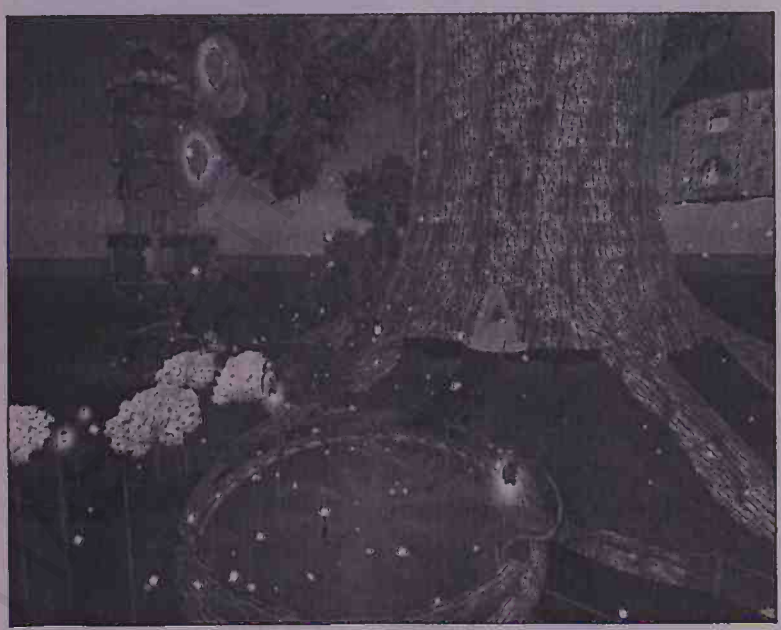


Figura 9.8. *Căsuţa din copac a lui Leo Burnett pe Second Life*

Reprodusă cu permisiunea lui Leo Burnett

Există însă şi un pericol dacă se distribuie prea mult şi în mod greşit. Starbucks reprezintă un exemplu, aşa cum se arată în nota preşedintelui Howard Schultz care a ajuns în presă. Extinderea în aeroporturi, hoteluri şi alte magazine a erodat mult din ambianţa originală a brandului, iar o serie de schimbări ale ofertei iniţiale pentru a facilita această distribuţie mai largă au subminat şi mai mult brandul: ambalaje închise în locul cafelei proaspăt măcinate; scaune de plastic în loc de canapele şi fotolii comfortabile; espressoare automate în loc de cafeaua preparată manual de un barman; mâncăruri preambalate pe care se specifică data expirării în locul celor preparate pe loc. Poate că, la fel ca şi MacDonald's înaintea sa, Starbucks s-a bazat prea mult pe creştere prin extinderea distribuţiei şi a pierdut din vedere ceea ce a reprezentat o ofertă atât de atractivă pentru consumatori.

Pe măsură ce companiile caută ocazii de a interacţiona direct cu clienţii lor, se creează un boom al apelului la evenimente promoţionale, marketing de teren, oferirea unor eşantioane promoţionale, expoziţii şi spectacole. Agenţii specializate, cum ar fi Iris Experience, iD Live Brand Experience, Sledge, TRO, BEcause, Cake, Evoke, RPM, Fitch Live!, Jack Morgan şi Imagination, toate grupate sub bannerul „experienţei de brand", au devenit din ce în ce mai sofisticate fie în utilizarea locaţiilor şi evenimentele existente, cum ar fi saloanele auto, fie în crearea unora complet noi, adaptate brandului. Poate unul dintre cele mai bune exemple pentru al doilea caz este „Fruitstock", creat de Albion pentru Innocent Drinks în 2003. Acest festival de muzică estival, evocând spiritul „Woodstockului", consolidează imaginea mărcii ca fiind naturală, tinerească, uşor ieşită din tipare şi le oferă oamenilor o excelentă ocazie să guste sucurile de fructe Innocent (figura 9.9).

Innocent mai oferă un exemplu al limitărilor modelului iniţial al celor patru „P". Strategia iniţială de distribuţie a brandului era mai degrabă tributară tipului de gândire al lui Schultz şi Dev referitor la *acces*. Dacă brandul s-ar fi bazat pe o analiză tradiţională a oportunităţilor de distribuţie folosind cei patru „P", probabil că nu ar fi supravieţuit mult timp după lansare, şi în niciun caz nu ar fi ajuns lider în categoria sa.

BCU IASI

Figura 9.9. *Fruitstock*

Reprodusă cu permisiunea Innocent Drinks

Promovarea

Acesta este alt termen-umbrelă tot mai vag care acoperă o gamă imensă de modalităţi în care o companie poate comunica cu clienţii săi. Printre acestea se numără publicitatea, relaţiile cu publicul, marketingul direct prin corespondenţă, ambalarea, sponsorizările, promoţiile, cataloagele, expoziţiile, cardurile de fidelitate, evenimentele speciale, programele sponsorizate, site-urile, e-mailul, SMS-urile, blogurile, RSS-urile – lista este lungă şi încă nu e definitivă. Acestea fiind spuse, studiul IPA TouchPoints arată că britanicul mediu afirmă că este conştient doar de

faptul că este expus la mai mult de patru mijloace de comunicare în fiecare zi (figura 9.10). Dată fiind cifra adesea citată de 3-4.000 de mesaje comerciale pe zi la care sunt expuși consumatorii, aceasta este poate un indiciu al măsurii în care oamenii au învățat să ignore aceste mesaje la nivel conștient.

Mediu	Acoperire (în procente)
TV	95,5
Afișe	78,3
Radio	69,4
Marketing direct personalizat	49,5
Internet	36,8
Marketing direct nepersonalizat	36,0
Cotidiene	32,5
Telemarketing	20,1
Mesaje comerciale prin SMS	8,5
Baze de date locale	8,2
Reviste săptămânale	7,6
Reviste lunare	5,7
Ziare care apar duminica	Între 0 și 6
Cinema	1,6
Numărul mediu de mijloace de comunicare la care este expusă o persoană într-o zi obișnuită	**4,5**

Figura 9.10. *Procentele de acoperire într-o zi obișnuită a săptămânii (miercuri)*

Sursa: Roger Ingham, Data Alive/IPA TouchPoints 2006

Folosite cum trebuie, aceste canale de comunicare, care sunt tot mai interactive, pot oferi unei companii ceea ce mulți consideră „ultimul mijloc de a face concurență neloială". Aceasta pentru că evoluția brandurilor pe piață se accelerează, iar timpul în care poți veni cu un produs similar competitiv este mai scurt. Este dificil să susții un diferențiator competitiv bazat pe active corporale, cum ar fi performanța intrinsecă a produselor sau alte calități în uz. În schimb, activele necorporale, ca reputația de marcă, precum și valorile emoționale și psihologice, sunt durabile și capătă o importanță tot mai mare în deciziile luate de clienți. Pe măsură ce piețele devin tot mai aglomerate și mesajele comerciale proliferează, concurând pentru un loc în mintea consumatorului, brandurile inspiraționale atrag consumatorii ca niște magneți. Brandurile puternice pot contrabalansa și problemele pe care nu le-au anticipat câștigând „prezumția de nevinovăție" în favoarea companiei până la elaborarea unor soluții. Agenția de relații publice

Nereguli financiare	72%
Comportament contrar eticii	68%
Comportament inadecvat al conducerii	64%
Încălcarea normelor de securitate	62%
Încălcări ale normelor de protecţie a mediului	60%
Produse retrase pe motive legate de sănătate şi siguranţă	60%

Figura 9.11. *Principalii factori declanşatori ai pierderii reputaţiei de către o companie*

Sursa: Weber Shandwick Safeguarding Reputation™ Survey/KRC Research 2006

Weber Shandwick a identificat principalii factori declanşatori ai pierderii reputaţiei de către o companie (figura 9.11).

În mod clar, până şi companiile cele mai bine administrate pot cădea pradă oricăreia dintre aceste nereguli. Cadbury Schweppes din Marea Britanie constituie un exemplu recent, în 2006 Food Protection Agency şi Food Standards Agency cerând, ca măsură de precauţie, retragerea mai multor branduri ca urmare a contaminării cu salmonella într-o fabrică a companiei din Marlbrook, Herefordshire. Se estimează că această retragere ar fi costat compania 26 de milioane de lire sterline, dintre care doar şase milioane vor fi acoperite din asigurare. Jumătate din totalul necesar retragerii şi din costurile îmbunătăţirii punctuale a producţiei, precum şi investiţiile mai mari în media. Cu toate acestea, Cadbury şi Dairy Milk sunt branduri atât de puternice, încât este puţin probabil ca efectele negative pe termen lung să fie majore.

Rezumând, modelul celor patru „P" nu mai este de actualitate, dar, atâta vreme cât este reinterpretat dintr-o perspectivă modernă (ca în modelul SIVA), poate fi încă util, stimulând reevaluarea continuă a multora dintre condiţiile definitorii pentru succesul afacerilor. Modelul nu este însă un cadru suficient pentru a garanta succesul şi ar trebui să fie folosit doar împreună cu alte instrumente de gândire strategică.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a III-a

Evoluția modelelor din industria publicității

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 10
Grila FCB

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ agențiile utilizează adesea modele de gândire centrate pe client și, în mod evident, acesta este un pas în direcția bună;
- ▷ totuși, de prea multe ori acestea separă „raționalul" de „emoțional", impunând strategiei de comunicare „reguli" nedemonstrate.

Multe agenţii de top folosesc modele orientate spre client pentru a le ajuta să îşi structureze gândirea în jurul strategiei de comunicare de brand, dar ele sunt prea numeroase ca să le trecem în revistă pe toate. Multe dintre acestea sunt benigne, cum ar fi Brand Asset Valuator al companiei Young & Rubicam. Nu putem spune însă acelaşi lucru despre toate modelele de acest tip, existând şi un model cu autoritate care poate fi chiar periculos din perspectiva longevităţii unei mărci: grila FCB. A fost dezvoltată în anii '80 şi de atunci au existat mai multe tentative de a revizui această grilă pentru a o actualiza, aşa cum vom vedea. A fost dezvoltată de Richard Vaughn de la agenţia de publicitate Foote Cone & Belding (FCB) ca modalitate de a identifica abordarea generală cea mai potrivită pentru promovarea unei anumite categorii. Grila împarte categoriile în funcţie de două dimensiuni: dacă decizia de cumpărare este preponderent raţională sau preponderent emoţională („a gândi" *versus* „a simţi" în terminologia originală) şi dacă decizia este necesită un grad mare de implicare sau nu (figura 10.1).

Astfel, există patru cadrane în cadrul grilei FCB. De obicei, cadranul 1 conţine produse precum maşinile sau computerele – cu alte cuvinte, cumpărături de mare importanţă (mai ales pentru că sunt scumpe, dar şi pentru că o alegere greşită ar putea însemna mult pentru consumator), achiziţii tehnice/funcţionale, meritând deci o cercetare prealabilă şi o evaluare raţională. Şi cadranul 2 conţine cumpărături costisitoare, dar acestea implică mai mult componenta emoţională în procesul de luare a deciziei (de obicei pentru că alegerea este foarte subiectivă) –

BUCKINGHAM UNIVERSITY LIBRARY

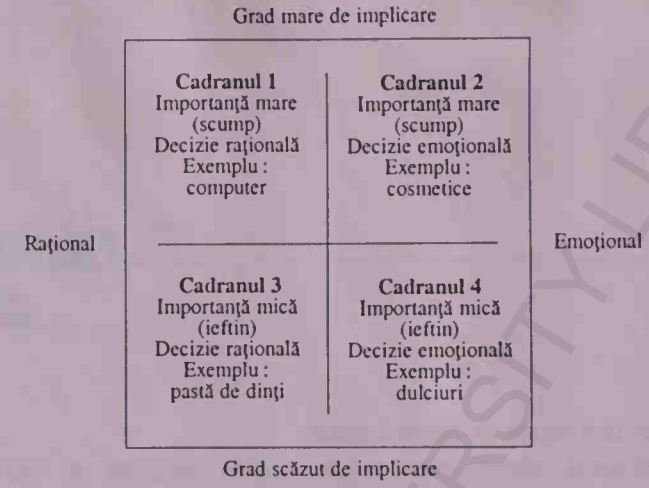


Figura 10.1. *Grila FCB*

Sursa: Richard Vaughn, FCB 1980

produse precum cosmeticele sau parfumurile. Cadranul 3 este populat de articole de uz curent cu preţuri mai mici, precum pasta de dinţi, şamponul sau alte articole pentru casă. Şi cadranul 4 conţine produse ieftine, dar achiziţia acestora este mai puţin importantă şi mai impulsivă. O ciocolăţică aruncată în cărucior înainte de a plăti la casă ar fi un exemplu tipic. Fiecare cadran este însoţit de o serie de „reguli" de comunicare derivate din natura şi profunzimea procesului de luare a deciziei: de exemplu, fişe tehnice complexe pentru categoriile raţionale, care necesită un grad mare de implicare. Acum, în era digitală, acestea încep să pară depăşite, dar, mai important, ele nu sunt susţinute de noile lucruri aflate. În special, exemplele din baza de date a IPA sugerează că, până şi în categoriile unde decizia se ia raţional, comunicarea emoţională are mai mult efect – deşi avantajul este mai mic comparativ cu categoriile în care decizia se ia la nivel emoţional. Aşa că regulile generale din grila FCB sunt eronate şi foarte adesea sunt încălcate de branduri de succes: marca de hârtie de toaletă Andrex, a cărei atractivitate este construită pe folosirea în reclame a unui adorabil pui de labrador; marca de computere Apple, ce are puterea de a genera adevărate pasiuni în rândul consumatorilor săi devotaţi; articolele de toaletă şi cosmeticele L'Oréal, având ca public-ţintă femeile pentru că „merită"; ciocolată vândută prin sistemul „comerţ echitabil"; cardul de credit Red American Express, conceput pentru a ajuta la descoperirea unui tratament pentru HIV.

Un alt potenţial punct slab al grilei FCB este faptul că forţează separarea strictă a deciziilor raţionale de cele emoţionale. În practică este larg acceptat

acum faptul că majoritatea deciziilor includ elemente din amândouă categoriile şi că emoţiile joacă un rol mult mai important decât a considerat Richard Vaughn. În particular, cadranul 1 a fost adesea ilustrat prin „alegerea unei noi maşini". În prezent, puţini specialişti în marketing ar mai considera alegerea unei mărci de automobil sau chiar a unui model o decizie raţională: şi consideraţiile de natură practică pot determina segmentul categoriei din care aleg consumatorii, dar alegerea mărcii nu este deloc raţională.

În 1991, profesorul John Rossiter şi consultantul Larry Percy au încercat să revigoreze grila rafinând dimensiunea „a gândi/a simţi" pentru a obţine una bazată pe motivaţii „negative/pozitive", caracterizată în esenţă de condiţia ca produsul să satisfacă fie o nevoie, fie o dorinţă a consumatorului (cu toate că motivaţiile erau explicate mai detaliat ca aici). Modelul rezultat, intitulat „grila Rossiter-Percy", admitea şi că brandurile pot da naştere la anumite motivaţii, spre deosebire de categorii. Aceasta constituie o îmbunătăţire importantă, dar care subminează în mod evident generalitatea grilei iniţiale: fiecare brand dintr-o categorie poate fi diferit. Cu toate acestea, aceeaşi slăbiciune fundamentală a grilei FCB persistă şi în acest nou model: ideea potrivit căreia comunicarea trebuie să se potrivească într-un fel sau altul cu natura deciziei de cumpărare.

Utilizatorii oricăreia dintre aceste două grile ar fi bine să considere cadranele mai degrabă nişte tendinţe decât nişte realităţi absolute – şi să ignore cu totul regulile, ca să nu aducă prejudicii brandurilor.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 11
Ierarhia nevoilor umane elaborată de Maslow

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- Maslow a argumentat că ființele umane au o serie de nevoi pe care caută să le satisfacă, începând cu cele primare, de subzistență;
- el credea că, dacă aceste nevoi primare ar fi satisfăcute, oamenii ar avansa la nevoi „de nivel superior", care sunt legate mai mult de relațiile lor cu alții și de poziția lor în cadrul comunității;
- putem observa că brandurile au răspuns acestor nevoi în schimbare și au evoluat într-o manieră similară, beneficiile raționale și funcționale fiind suplimentate cu unele emoționale, psihologice, etice și politice;
- experții în marketing trebuie să reevalueze periodic promisiunea brandului lor pentru a se asigura că evoluează odată cu nevoile clienților lor și continuă să îi satisfacă.

Ierarhia nevoilor elaborată de Maslow este un model foarte utilizat pentru a înțelege evoluția societății în timp și, prin extensie, solicitările mereu în schimbare ale consumatorilor vizavi de branduri. Abraham H. Maslow a fost un profesor care a predat la Brooklyn College la începutul anilor '40, când a formulat celebra teorie a ierarhiei nevoilor umane, reprezentată grafic în figura 11.1.

Maslow propune o ierarhie a nevoilor umane, de la cele primare, de supraviețuire la cele de iluminare spirituală, pe care, în timp, omenirea și le-a satisfăcut succesiv, progresând mereu și ajungând tot mai sus, la nivelul următor. Mecanismul a fost parodiat de Douglas Adams în al doilea volum din trilogia *Hitchhiker's Guide to the Galaxy – The Restaurant at the End of the Universe* – în care a sugerat că fiecare civilizație trece prin trei faze de evoluție caracterizate prin întrebările: „Cum putem mânca?", „De ce mâncăm?" și „Unde să servim prânzul?".

Maslow a arătat că nevoile primare pe care ființele umane încearcă să le satisfacă sunt cele care asigură subzistența. Acestea au de-a face cu supraviețuirea

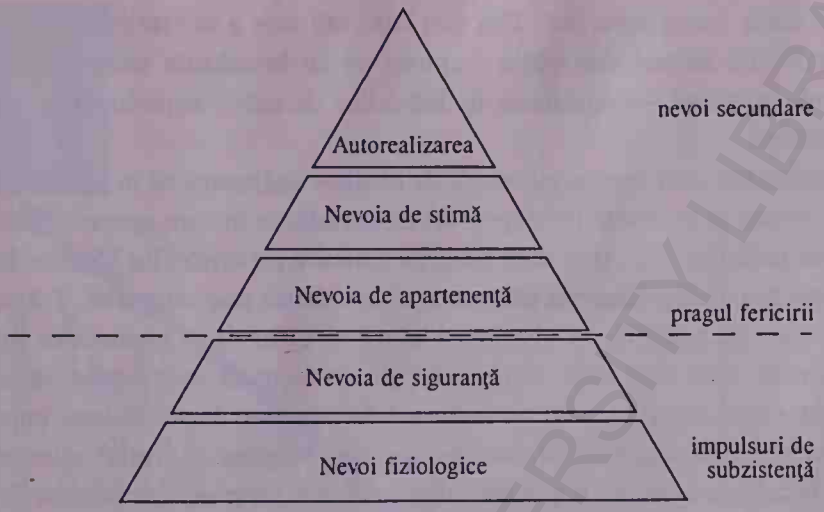


Figura 11.1. *Ierarhia nevoilor umane elaborată de Maslow*

Sursa: A.H. Maslow (1940)

şi cu nevoia de hrană, adăpost, căldură şi sex. El credea că, pe măsură ce aceste nevoi primare ar fi satisfăcute, oamenii ar gravita către nevoi care sunt legate mai degrabă de relaţiile lor cu semenii şi de poziţia lor în cadrul comunităţii. Maslow a emis ipoteza că, odată ce o persoană şi-a dezvoltat un sentiment de „apartenenţă", va începe să aibă preocupări superioare. Acestea au legătură cu măsura în care se bucură de stimă în societate şi, mai presus de aceasta, cu posibilitatea autorealizării în sens spiritual.

La momentul respectiv, părea o teorie destul de extravagantă, dar acum se dovedeşte ciudat de exactă în încercarea de a anticipa evoluţia comportamentului consumatorului. Consumatorii au urmat într-adevăr calea trasată de Maslow. De exemplu, în prezent există o diferenţă relativ mică între consumatorii cu venituri mici şi cei cu venituri mari în termeni de bunuri durabile pe care le deţin. Pe măsură ce populaţiile din ţările cu economii occidentalizate au urcat în ierarhia nevoilor umane, după ce şi-au satisfăcut nevoile „primare", au devenit mult mai preocupate de stima de sine şi autorealizare. Astfel, şi cerinţele lor vizavi de branduri au avoluat, aşa încât aspectele funcţionale sau raţionale, deşi au rămas esenţiale ca „factori sanitari", îl interesează acum mai puţin pe client decât atributele emoţionale şi psihologice. Mai recent, mulţi oameni disting brandurile în funcţie de aspecte „superioare", legate de responsabilitatea socială a companiilor, standardele etice şi politice. Deşi Maslow oferă o explicaţie fascinantă a motivelor pentru care au evoluat brandurile de succes într-un anumit mod, ierarhia nu este prea utilă în anticiparea viitorului sau îndrumarea brandurilor ce operează

deja la acest „nivel superior". Cea mai bună utilizare a sa este poate a le explica oamenilor de afaceri mai puțin inspirați de ce brandurile trebuie să opereze la nivel emoțional – majoritatea deținătorilor de mărci experimentați știu deja acest lucru.

Ierarhia nevoilor umane elaborată de Maslow sugerează că în general brandurile ar trebui să evolueze în timp la fel ca societățile în care operează, în modul rezumat în figura 11.2. Una dintre erorile aplicării piramidei lui Maslow la epoca modernă este însă prezumția intrinsecă că societatea este omogenă. Trăim într-o eră în care inegalitățile în distribuția averilor, chiar și în economiile prospere occidentale, s-au accentuat foarte mult și, cu toate că majoritatea au urcat în ierarhie, există totuși grupuri tot mai mari de persoane dezavantajate, importante din punct de vedere comercial, care nu operează neapărat la nivelul autorealizării. La toate acestea adăugați populațiile dispersate ale piețelor reprezentate de China și India, care se dezvoltă foarte rapid, și veți înțelege imediat de ce folosirea ierarhiei lui Maslow ca instrument de marketing ar putea duce la concluzii false. În mod evident, se impune stabilirea stadiului evolutiv în care se află fiecare dintre aceste populații în curs de dezvoltare.

Un alt pericol rezultă din folosirea prea simplistă a ierarhiei lui Maslow, care îi face pe mulți marketeri să creadă că este suficient să creeze o „poleială" care să dea senzația că brandul răspunde unor nevoi superioare și afacerea va merge ca pe roate. Ei uită că noțiunea de *ierarhie* implică *și* satisfacerea unor nevoi primare: dacă brandurile nu satisfac la nivelurile de bază, funcționale, atunci nicio poleială de superioritate nu va compensa această lipsă.

În general, s-a schimbat natura „argumentelor" pe care le propun brandurile concurente utilizatorilor lor ca răspuns la nevoile lor tot mai sofisticate. Deși este puțin artificial, se poate delimita evoluția acestor oferte începând din anii '50, în funcție de tipurile de valori de marcă pe care le susțin – deși chiar și în prezent mai poți da peste exemple de oameni care gândesc ca în anii '50, adesea din motive greșite.

Argumentul publicitar unic

Deși este oarecum simplist, se poate spune că începutul anilor '50 a fost perioada argumentului publicitar unic, dezvoltat de Rooser Reeves de la agenția Ted Bates. Produsele și serviciile erau analizate pentru a se găsi cel mai competitiv și mai distinctiv beneficiu funcțional adus consumatorilor, care a devenit singurul lucru

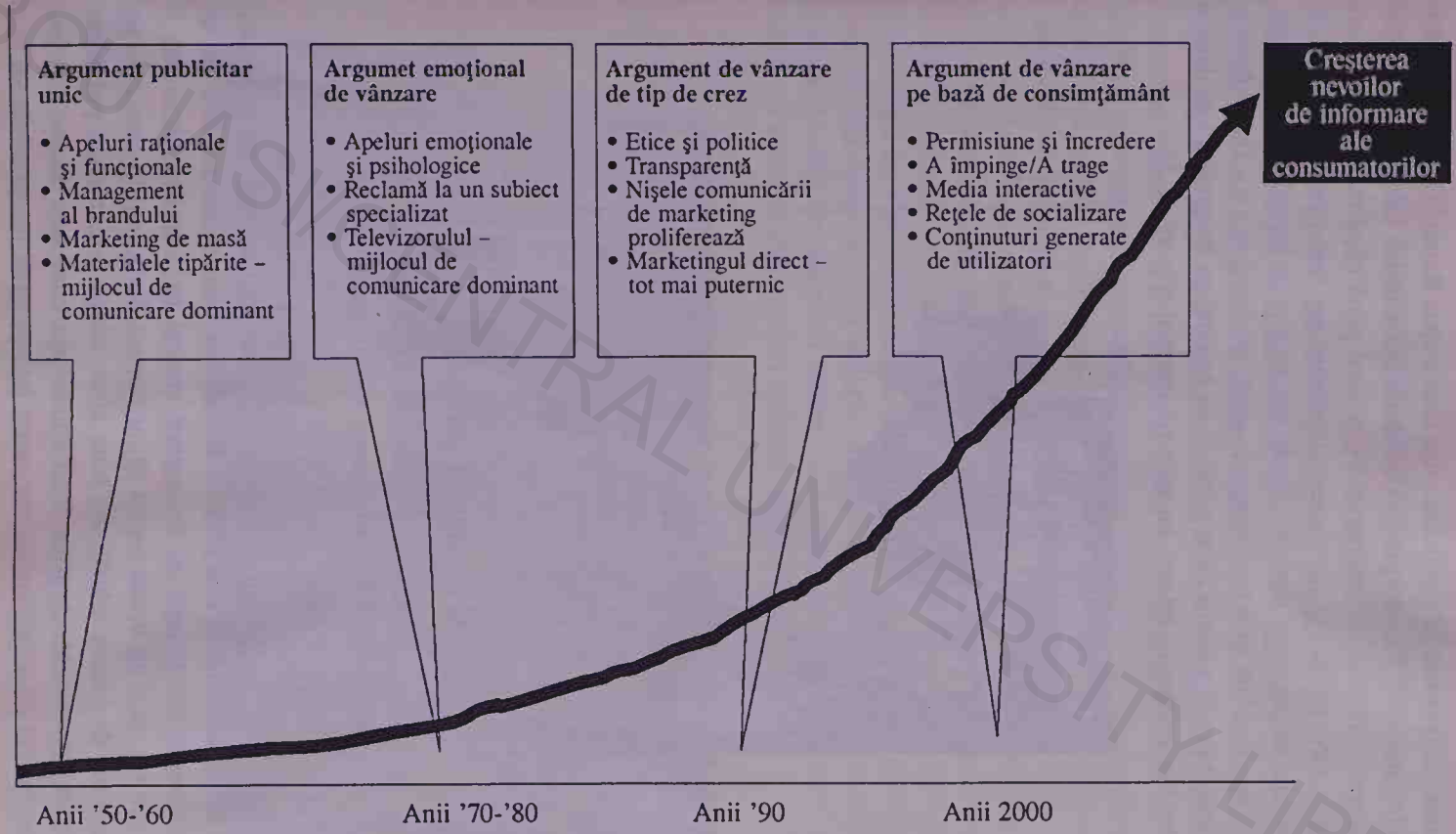


Figura 11.2. *Evoluţia valorilor de marcă*

Sursa: Hamish Pringle

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

pe care punea accent mesajul publicitar. Aşa cum a spus Robin Wight, cofondator al agenţiei britanice WCRS, despre poziţionările brandurilor emergente şi ideile de comunicare: „Trebuie să interoghezi produsul până când mărturiseşte care sunt punctele sale forte". Multe branduri celebre au fost construite folosind această abordare, iar sloganuri precum „Persil, mai curat, mai imaculat", „Minstrels, bomboanele de ciocolată care ţi se topesc în gură, nu în mână" şi „Te vei întreba unde au dispărut petele galbene când te vei spela pe dinţi cu Pepsodent" au dăinuit în mintea multor generaţii, adesea cu ajutorul muzicii (figura 11.3).

Figura 11.3. *Persil, mai curat, mai imaculat, JWT*

Reprodusă cu permisiunea Unilever

Până în anii '70, concurenţa a devenit însă mult mai acerbă, iar progresul tehnologic anula diferenţele funcţionale. Brandurile care se bazau doar pe un punct de diferenţă funcţională au descoperit curând că mărcile concurente îl copiaseră, aşa că, dacă un brand aspira să nu dispară după anul în care avea un avantaj din punct de vedere tehnic, era bine să nu adopte argumentul publicitar unic ca model preeminent. Acestea fiind spuse, aşa cum vom vedea mai jos, asocierea unui brand cu o *idee* unică, nu cu un fapt poate fi foarte eficientă.

Argumentul emoțional de vânzare

Dezvoltând ideile lui Freud despre subconştient în anii '60 şi '70, noua disciplină a psihologiei comportamentului i-a inspirat pe oamenii din domeniul marketingului şi publicităţii să adauge încă o dimensiune brandurilor lor. Folosind cercetarea calitativă şi „focus grupul", ei au descoperit că majoritatea deciziilor de cumpărare sunt departe de a fi raţionale şi au început să suprapună beneficiilor funcţionale ale produselor şi serviciilor lor mesaje emoţionale şi psihologice puternice. Agenţia newyorkeză Doyle Dane Bernbach era cunoscută pentru utilizarea eficientă a campaniilor publicitare neagresive şi amuzante, în timp ce Boase Massimi Pollitt din Londra îşi construise o reputaţie similară în Marea Britanie. În 1974, BMP a produs faimoasa campanie cu „marţienii" Smash, care a fost votată cea mai bună reclamă TV a tuturor timpurilor de spectatorii ITV în 2005, la trei decenii după ce a fost difuzată pentru prima dată (figura 11.4). Eficienţa sa – şi farmecul său longeviv – s-a datorat manierei atrăgătoare şi amuzante în care a prezentat beneficiile piureului instant – economia de timp şi de efort –, în loc să folosească un argument raţional de vânzare.

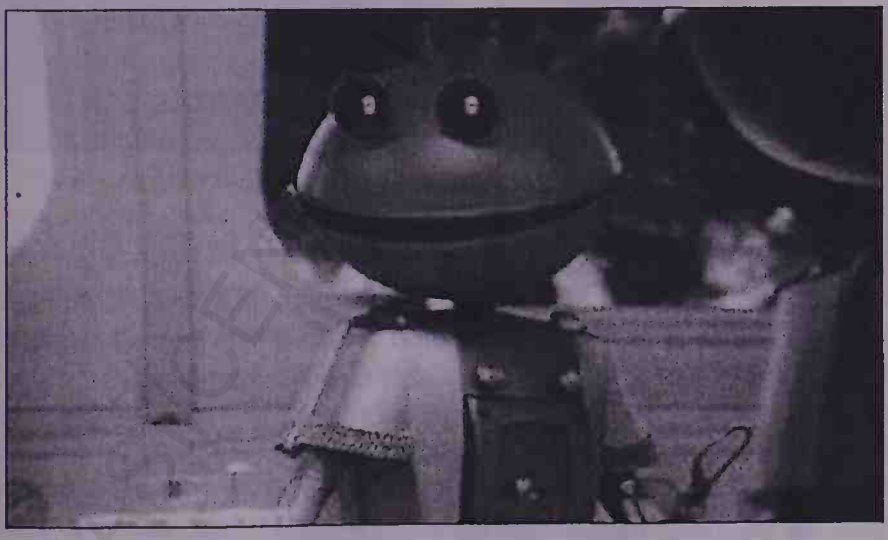


Figura 11.4. *Marţienii Smash, Boase Massimi Pollitt*

Reprodusă cu permisiunea Cadbury's Smash

Din punct de vedere conceptual, imaginea de marcă poate fi considerată în acest moment o piramidă răsturnată, cu o trăsătură esenţială în vârful ce susţine

un edificiu caracterizat de personalitate și imaginație. Mai târziu, în anii '80, Bartle Bogle Hegartz avea să exceleze în folosirea muzicii și a unei imagistici la modă pentru a realiza reclame de referință pentru branduri ca Levis și Häagen-Dasz. Jeanșii, cele mai funcționale dintre articolele vestimentare, au devenit articole de modă. Înghețata nu mai era doar un desert, iar reclamele pline de aluzii sexuale la produsele Häagen-Dasz (figura 11.5) le-au anticipat cam cu 20 de ani pe cele folosite de Marks & Spencer prin descrierea „pornografiei alimentare".

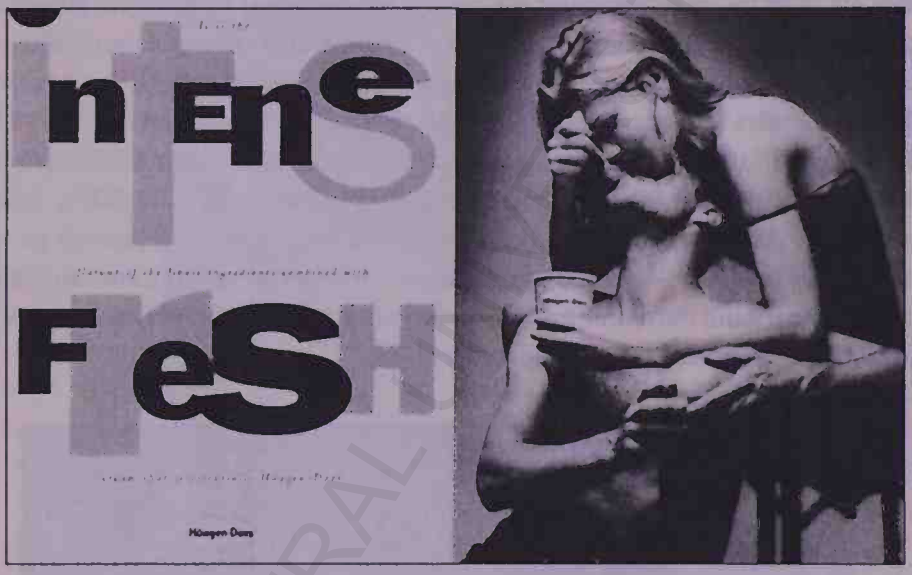


Figura 11.5. *Häagen-Dasz, BBH*

Imagine oferită de The History of Advertising Trust (HAT Archive), www.hatads.org.uk

BBH a numit această abordare argumentul emoțional de vânzare. Aceste beneficii emoționale și psihologice pot oferi brandurilor o protecție temporară împotriva mărcilor concurente care le copiază avantajele funcționale, ele câștigând astfel timp ca să vină cu alte inovații pentru a rămâne în frunte. În plus, lecțiile despre implicare învățate în această perioadă de agenții de publicitate sunt și mai relevante în prezent, când brandurile caută căi de supraviețuire printre filtrele tot mai mari ale mesajelor plasate între ele și consumator.

BCU MIHAIL KOGĂLNICEANU LIBRARY

Argumentul de vânzare de tip crez

Folosit pentru prima dată de câteva branduri ca American Express la începutul anilor '80 şi recunoscându-i-se potenţialul în anii '90, „crezul" este în prezent mult mai răspândit ca o modalitate de a răspunde nevoilor de „autorealizare" ale consumatorului. În acest model, brandurile caută să se facă remarcate, să câştige încrederea consumatorilor şi să câştige adepţi pentru convingerile pe care le susţin. Convingeri nu în sensul marketingului legat de o cauză, adică asocierea unui brand cu o acţiune caritabilă sau cu o cauză nobilă, deşi şi aceasta poate fi o abordare foarte eficientă, ci convingeri în sensul de motivaţii sau aspiraţii umane puternice „de ordin superior" pe care brandul poate pretinde în mod credibil că le reprezintă. Apple a fost unul dintre primele branduri care au adoptat o „cauză" odată cu celebra sa reclamă „1984", realizată de agenţia TBWA. Reclama a surprins atmosfera antisistem şi anti-IBM din momentul respectiv şi a poziţionat Apple ca un computer personal pentru individul creativ şi independent.

Reclama de 60 de secunde a fost creată de agenţia de publicitate Chiat/Day, cu un text scris de Steve Hayden şi regizat de Ridley Scott de la RSA, care tocmai terminase filmările la *Blade Runner*. Spotul a fost filmat la Londra şi conţinea secvenţa impresionantă cu un baros care este azvârlit printr-un uriaş ecran de „PC" : pentru aceasta a fost nevoie de Anya Major, o aruncătoare de disc. După cum se ştie, reclama a fost difuzată doar o singură dată pentru o audienţă mare – în pauza publicitară din al treilea sfert al Super Bowl – şi a realizat poate mai mult decât oricare altă reclamă pentru a stabili importanţa acestui interval. Indiscutabil, reclama „1984" pentru Apple este strămoşul „viralelor" prin faptul că spotul a fost inclus de nenumărate ori în documentare TV şi în cadrul unor gale de premiere, câştigând o audienţă foarte mare şi notorietate la nivel mondial, deşi nu au mai fost implicate media plătite. Cea mai recentă extensie din lunga sa viaţă a fost un atac pro Barack Obama la adresa lui Hillary Clinton. În această pastişă chipul lui Hillary Clinton este suprapus figurii „Big Blue" de pe ecranul gigantic, atletul eliberator fiind în mod clar o metaforă pentru Obama. Postat pe YouTube în martie 2007, filmuleţul a provocat un val de îngrijorare pe Capitol Hill, fiind pentru prima dată când noua „democraţie a internetului" şi-a făcut auzită vocea în perioada care preceda nominalizările din partea Partidului Democrat.

Această direcţie „de ordin superior" a fost adoptată şi de Nike prin chiar alegerea numelui de brand după zeiţa greacă a victoriei, prin mottoul *Just do it* şi logoul care exprimă hotărârea de a reuşi, determinarea şi pasiunea necesare pentru a câştiga în sport: sportivul ca un semizeu. Directorul executiv Phil

Knight s-a numărat printre primii care au folosit celebrități din domeniul sportului, construindu-și brandul Nike de la evenimentele sportive ale oamenilor simpli din Statele Unite și ajungând în cele din urmă la gama de produse „Air" a cărei imagine era Michael Jordan. Într-adevăr, utilizarea sofisticată a susținerii din partea anumitor celebrități ce funcționau ca modele aspiraționale a dat campaniei credibilitate și elan cu mult înainte ca Nike să înceapă să plătească pentru reclame.

„Marketingul legat de o cauză" a devenit un instrument tot mai important în adăugarea unor noi tipuri de valori de genul „crezurilor" brandurilor în această perioadă. American Express a fost unul dintre primii care au folosit marketingul legat de o cauză în epoca modernă și chiar compania a înregistrat ca marcă sintagma *marketing de cauză*, fără a o impune însă – poate un bun exemplu de „crez" în acțiune! Strângerea de fonduri prin cardurile de credit pentru a repara Statuia Libertății a fost unul dintre primele sale succese. Într-adevăr, conceptul mai larg de *responsabilitate socială a companiilor* și ideea de „bilanț triplu" (*triple bottom line* – profitul economic, impactul asupra mediului și contribuțiile sociale) au devenit din ce în ce mai importante pe agenda consumatorului, rezultatul direct fiind că pentru mulți un „crez" a devenit o parte esențială din cosmetizarea unui brand.

Poate una dintre cele mai inovatoare campanii de marketing legat de o cauză lansată vreodată este conceptul (RED), lansat în 2006 de Bono și Bobby Shriver, care l-au rezumat după cum urmează: „(RED) nu este o asociație caritabilă. Este pur și simplu un model de afaceri. Cumperi produsele (RED). Noi cumpărăm pastilele și le dăm celor care au nevoie de ele... E simplu. Tot ceea ce trebuie să faci este să-ți actualizezi alegerile". Mecanismul de funcționare al (RED) constă în faptul că anumite companii sunt autorizate să folosească marca sa înregistrată, două paranteze roșii simbolizând „îmbrățișarea solidarității", pe anumite produse (figura 11.6). În schimb, beneficiarii licenței donează o parte prestabilită din veniturile sau profiturile lor Fondului global de luptă împotriva SIDA, tuberculozei și malariei, cu sediul la Geneva, și o taxă anuală către (RED) pentru a acoperi costurile de marketing și administrare. Printre primii parteneri ai programului s-au numărat Gap, Armani, American Express, Converse, Motorola și Apple, cu donații variind între 1% din cheltuielile pentru cardul de credit (RED) de la Amex și 50% din profiturile realizate din vânzările articolelor de îmbrăcăminte (RED) de la Gap. Bono și Shriver au atras în program celebrități ca Oprah Winfrey și Steven Spielberg, generând astfel o publicitate masivă în preajma lansării, iar cheltuielile beneficiarilor de licență au ajuns în primul an, conform rapoartelor, la 100 de milioane de dolari. Această activitate a permis brandurilor implicate să se asocieze cu un program de marketing deja existent de susținere a unei cauze,

Figura 11.6. *Imagini din campania (RED)*

Reprodusă cu permisiunea (RED)

ECU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

adăugându-şi un „crez" foarte eficient. Singurul inconvenient îl constituie suma relativ mică, de doar 18 milioane de dolari, donată până acum Fondului global, dar ș-ar putea afirma că această campanie a consolidat susţinerea din partea Congresului Statelor Unite, care a suplimentat suma de 1,9 miliarde de dolari deja alocată Fondului cu încă 724 de milioane de dolari şi a încurajat donaţia în valoare de 650 de milioane de dolari din partea Bill & Melinda Gates Foundation.

În multe cazuri, responsabilitatea socială a companiilor ajunge să bântuie chiar brandurile care au prosperat declamându-şi crezurile în faţa lumii. Tratamentul aplicat de Nike oamenilor din ţările în curs de dezvoltare ce lucrează în fabricile sale de încălţăminte este poate cel mai bun exemplu. Şi mai recent sistemul (RED) a fost criticat pentru costurile mari de promovare implicate, comparativ cu sumele modeste donate efectiv pentru lupta împotriva SIDA. BP, o companie recent ridicată în slăvi la nivel mondial pentru că s-a repoziţionat, devenind, dintr-o companie petrolieră, una energetică, fapt simbolizat prin logoul reprezentând o floare, s-a confruntat cu probleme grave în Statele Unite în materie de siguranţă. Evident, brandurile care se ghidează după un crez trebuie să se asigure şi că nu vor dispărea din cauza lui.

Argumentul de vânzare pe bază de consimțământ

[Vezi figura II.1.]

Pe măsură ce am păşit în acest nou secol, progresul tehnologic şi apariţia mass-media digitale au fost foarte rapide. Acestea au permis o creştere masivă a comunicării bidirecţionale şi au dat naştere unui fenomen nou, enormele reţele sociale ca MySpace, YouTube, Bebo şi Facebook. Facilitat de disponibilitatea tot mai mare a accesului la internet prin bandă largă, conţinuturile generate de utilizatori au ajuns la cote extraordinare, prin intermediul blogurilor şi a postărilor pe aceste site-uri ale comunităţilor web. Între timp, milioane de utilizatori optează să nu mai primească diverse forme de mesaje publicitare bifând această opţiune atunci când se abonează la serviciile poştale, de telefonie, fax şi e-mail şi folosind programe antispam sau care blochează pop-up-urile pe computerele lor. Aceasta înseamnă că, tot mai mult, brandurile trebuie să le ceară clienţilor permisiunea de a comunica cu ei. Am trecut de la „întrerupere" la „implicare", de la „a împinge" la „a trage", iar acum brandurile trebuie să îşi motiveze clienţii să le acorde permisiunea de a comunica, „abonându-se" la diverse mesaje informative mai degrabă în termenii stabiliţi de ei decât de deţinătorul brandului.

Agenţia Ogilvy a repurtat un mare succes internaţional cu clientul său Unilever în repoziţionarea mărcii de produse de toaletă Dove prin „Campania pentru adevărata frumuseţe". Rory Sutherland, director executiv de creaţie şi vicepreşedinte al Ogilvy Group UK, ar descrie aceasta ca un „mare ideal" mai degrabă decât ca o simplă „idee grozavă". El sugerează că aceasta din urmă are o slăbiciune, şi anume că persoanele şi agenţiile care activează în domeniul publicităţii întâmpină adesea dificultăţi în dezvoltarea ideii altcuiva, pentru că asta s-a mai făcut deja. Totuşi, el crede că un „ideal" este un concept mai deschis, pe care oamenii pot să îl interpreteze şi să îl dezvolte conform propriilor idei. Cu siguranţă, asta s-a întâmplat cu conceptul original Dove creat de agenţia Ogilvy, cu ajutorul unor sugestii-cheie din partea influentei autoare feministe şi psiholog Susie Orbach (figura 11.7). Această campanie inspiratoare a ajuns acum la nivel global, cu contribuţii originale şi reluări pe multe alte pieţe. Într-adevăr, filiala din Toronto a agenţiei Ogilvy a obţinut Marele Premiu la Cannes în 2007, pentru reclama la Dove „Evolution". Intrinsec acestui mare ideal este faptul că invită oamenii să se înscrie în campanie, la propriu sau la figurat, creând astfel un nivel mai profund de implicare şi angajament în rândul consumatorilor care subscriu.

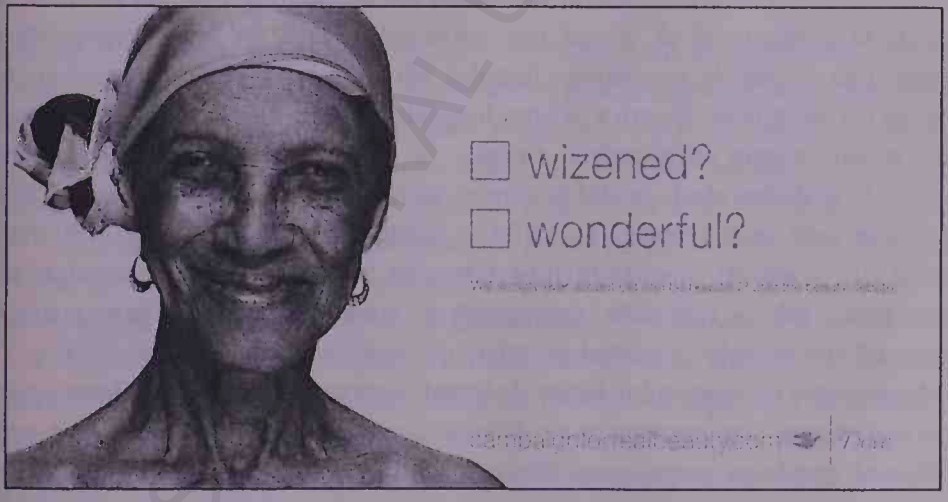


Figura 11.7. *Imaginea Ridat/Minunat din campania Dove pentru frumuseţe adevărată, Ogilvy*

Reprodusă cu permisiunea Rankin şi Dove

Compania AOL din Marea Britanie a folosit modelul „vânzării pe bază de consimţământ" în campania sa menită să deschidă un dialog cu utilizatorii cu privire la problemele create de internet. Iar *The Times* le-a cerut cititorilor săi să

„participe la dezbatere" folosind chiar sloganul campaniei. David Magliano, o personalitate care a avut un rol major în câștigarea de către Londra a licitației pentru Jocurile Olimpice din 2012, povestește cum campania menită să stimuleze entuziasmul publicului la nivelul cerut de Comitetul Olimpic Internațional a luat avânt abia când oamenilor li s-a oferit ocazia să își exprime sprijinul prin modalități concrete cum ar fi mesajele scrise, înscrierile online sau prin trecerea printr-un dispozitiv care înregistra numărul de persoane. Ne putem aștepta ca multe alte branduri să caute interacțiunea și implicarea clienților în acest fel. A-i determina pe oameni să se înscrie, fie *ad litteram*, fie metaforic, este o modalitate foarte eficientă de a integra marca în mintea lor și a-i asigura longevitatea.

Sistemul promisiunii făcute de brand

Sistemul promisiunii făcute de brand este o încercare de a corecta aplicarea simplistă a ierarhiei lui Maslow în marketing, având ca rezultat branduri care nu au la bază decât dimensiuni emoționale de ordin superior. Așa cum am văzut, pentru a supraviețui și a prospera, brandurile din economiile avansate ale lumii au trebuit să evolueze și să devină mai sofisticate. Dacă un brand reprezintă o promisiune făcută de companie clienților săi, atunci și aceste promisiuni au devenit mai complexe. Pentru a asigura longevitatea unei mărci, există trei aspecte care trebuie tratate cu deosebită atenție: în primul rând, crearea promisiunii însăși; în al doilea rând, modul în care ea va fi transmisă; iar în al treilea rând, modul în care va fi respectată. Astfel, o companie ar trebui să își gestioneze relația cu clienții săi analizându-și performanța în funcție de trei dimensiuni ale promisiunii sale – rațională, emoțională și etică. Această abordare poate fi rezumată sub numele „sistemul promisiunii făcute de brand" (figura 11.8).

Majoritatea promisiunilor făcute de brand reprezintă o combinație între aceste trei ingrediente, iar brandurile au diferite „centre de greutate", unde se concentrează ponderea promisiunii făcute consumatorilor lor. Astfel, încă există multe branduri de succes care pun accent în mod predominant pe beneficiile raționale sau funcționale – unele dintre cele mai cunoscute mărci de detergenți, ca Ariel, și produse de curățare ca Flash sunt exemple de bază. De obicei aceste branduri funcționale își transmit promisiunea printr-o demonstrație a produsului ori serviciului. Testul „spălării pe jumătate de cal", folosit foarte eficient mult timp în reclamele P & G la șamponul antimătreață Head & Shoulders este un exemplu clasic al genului, deși chiar și acesta a fost înlocuit de o abordare axată

Figura 11.8. *Sistemul promisiunii făcute de brand*

Sursa: Hamish Pringle, Brand Beliefs Limited, 2000

mai mult pe nivelul emoţional. Performanţa acestui tip de brand este măsurată comparându-l cu principalele mărci concurente prin intermediul unor teste comparative, atât teste-martor, cât şi de brand, pentru a vedea în ce măsură îşi respectă promisiunea făcută clienţilor. Pentru brandurile definite funcţional, se exercită presiuni enorme pentru a inova neîncetat cu scopul de a menţine brandul competitiv – Gillette este acum înaintea aparatelor de ras cu patru lame de la Wilkinson Sword, oferindu-le bărbaţilor un aparat cu cinci lame (figura 11.9). La ce ne mai putem aştepa în continuare de la Wilkinson Sword? Aşteptăm o surpriză.

Produsele personale, cum sunt articolele vestimentare, accesoriile, ceasurile, automobilele şi alte bunuri pe care clienţii le folosesc ca expresie a identităţii lor, fac promisiuni puternice vizând beneficii de ordin emoţional şi psihologic. Deşi aproape întotdeauna trebuie să existe şi o fărâmă de adevăr în produsul ori serviciul respectiv care să susţină edificiul emoţional al brandului, indiferent dacă este vorba despre calitatea materialelor, tehnica de producţie sau plăcerea de a-l folosi, imaginea de marcă este de fapt esenţa atracţiei. Utilizatorului i se promite în fel şi chip un stil de viaţă la care aspiră, o imagine de sine mai bună sau sprijin emoţional şi psihologic. Toate acestea sunt comunicate prin numele brandului, identitate, ambalaj, stilul de publicitate şi tonul vocii, mostre, preţ şi experienţa de cumpărare în medii potrivite care construiesc o personalitate de

Figura 11.9. *Aparatul de ras Gillette Fusion*

Reprodusă cu permisiunea Gillette

brand dezirabilă. Celebrităţile pot fi folosite ca factori motivanţi pentru a susţine amprenta brandului (figura 11.10). Respectarea acestor tipuri de promisiuni făcute de brand este foarte greu de măsurat din punct de vedere cantitativ deoarece se ştie că emoţiile sunt dificil de măsurat în cadrul unor interviuri structurate. Din acest motiv, oamenii de marketing apelează adesea la studii calitative, în ciuda incertitudinilor lor statistice. În final este nevoie de un act de credinţă care să lege comunicarea de observarea rezultatelor concrete ale vânzărilor. Iar în aceasta constă provocarea cu care se confruntă o asemenea abordare: practicile comerciale moderne se axează puternic pe reducerea riscurilor. Actele de credinţă sunt în discordanţă cu cei obişnuiţi mai degrabă cu previziuni actualizate ale fluxurilor de bani.

Multe branduri au decis că trebuie să adopte valori etice pentru a mai adăuga promisiunii sale o dimensiune de ordin superior, conform ierarhiei lui Maslow. Studiile de piaţă au arătat în mod repetat că majoritatea consumatorilor nu sunt motivaţi în principal de altruism şi că nu vor sacrifica performanţa produsului ori serviciului sau alte beneficii de ordin inferior pentru a salva planeta: ei vor şi eficienţă la spălatul rufelor, şi responsabilitate faţă de mediul înconjurător. Astfel, un brand ca Tide pentru spălare în apă rece îi transmite un semnal clar clientului, dar trebuie să îşi dovedească performanţa. Multe companii accentuează promisiunea făcută de brand prin programe legate de responsabilitatea socială. În

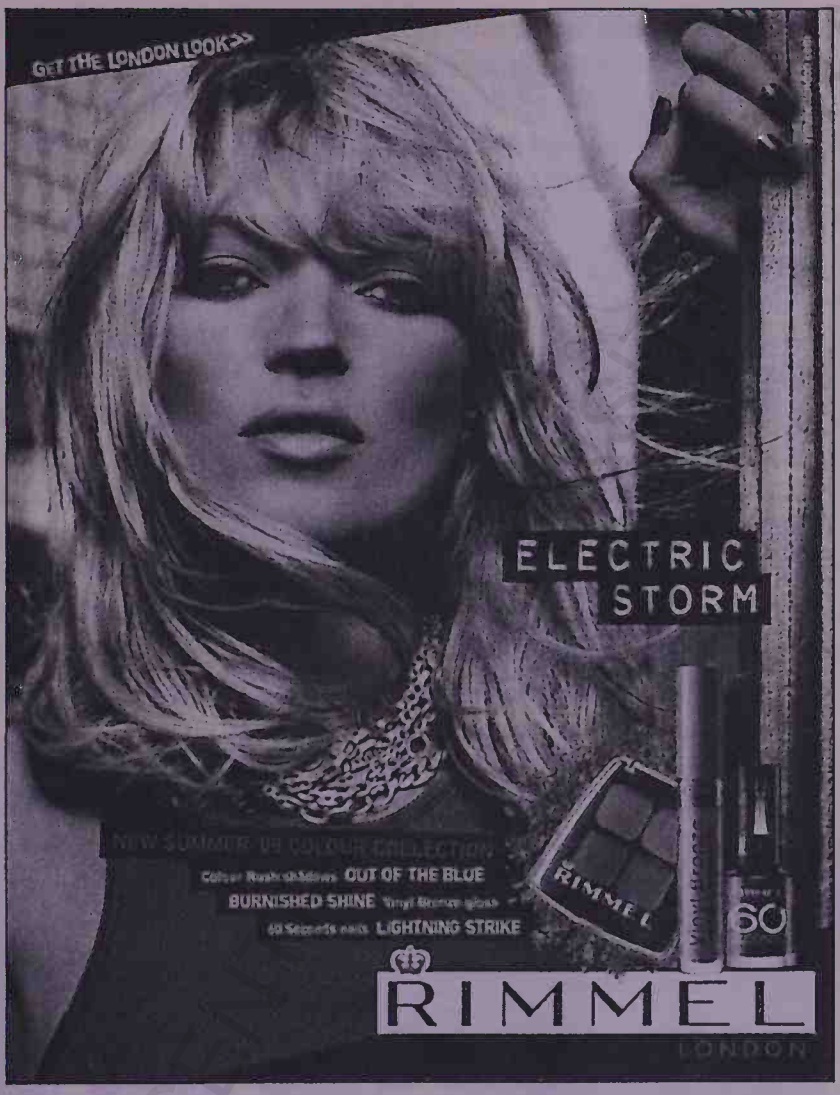


Figura 11.10. *Rimmel London, JWT*

Reprodusă cu permisiunea Rimmel. Fotografie de Dusan Reljin

Figura 11.11 se observă o conexiune inteligentă între compania britanică de top Marks & Spencer şi o cauză de mare relevanţă pentru milioane dintre clienţii săi, Breakthrough Breast Cancer Charity.

Club Med a depăşit etapa afişelor de tipul „Pentru a proteja mediul, vă rugăm să refolosiţi prosoapele", care au devenit generice în industria hotelieră, oferindu-le oaspeţilor ocazii foarte vizibile, chiar decorative de a participa activ la protejarea planetei (figura 11.12).

Figura 11.11. *Reclamă la lenjerie M & S, RKCR/Y & R*

Reprodusă cu permisiunea RKCR/Y & R și Marks & Spencer

Figura 11.12. *Vase de reciclare*

Sursa: fotografie de Hamish Pringle

Două dintre cele mai îndelungate programe de marketing legat de o cauză din Marea Britanie au fost „Computere pentru şcoli" al companiei Tesco şi „Cărţi pentru şcoli" al firmei Walkers; cu toate acestea, amândouă au fost atacate de consumatori, motivele fiind valorile inferioare şi exploatarea familiilor şi copiilor, în ciuda bunelor lor intenţii. Transmiterea unei promisiuni etice sau de responsabilitate socială a companiei este un teren minat, multe firme fiind acuzate adesea de *greenwashing** când încearcă să contribuie la rezolvarea anumitor probleme sociale complexe. În ciuda acestor provocări, companiile de top se străduiesc încă să atingă un echilibru între cele trei bilanţuri – câştigarea unui profit pentru acţionari, reducerea impactului negativ asupra mediului şi o contribuţie către societate. Ele îşi măsoară gradul de respectare a promisiunii prin anchete derulate în rândul principalilor actori interesaţi evaluând indicatori-cheie ca încrederea şi moralul angajaţilor.

De când încălzirea globală a ajuns principala preocupare legată de viitor a populaţiei britanice, potrivit unui studiu ReputationZ realizat în 2007 de Millward Brown, ne putem aştepta să asistăm la o influenţă tot mai mare a subiectelor legate de emisiile de dioxid de carbon asupra activităţilor de responsabilitate socială ale companiilor (figura 11.13).

Clasamentul în Marea Britanie	Problema în Marea Britanie	Nivelul de preocupare (%)
1	Schimbarea climatică	85
2 =	Obezitatea	84
	Consumul iresponsabil de băuturi alcoolice	84
4	Riscurile consumului de tutun	81
5	Rata ridicată a criminalităţii	74
6	Îndatorarea populaţiei la bănci	67
7 =	Bolile de inimă	61
	Comerţul echitabil	61
9	Reclamele destinate copiilor	59
10 =	Problemele legate de regimul alimentar	58
	Eradicarea sărăciei	58

Figura 11.13. *Lista preocupărilor populaţiei britanice*

Sursa: Millward Brown/ReputationZ 2007. Reprodusă cu permisiunea Millward Brown

* Înşelarea consumatorilor în legatură cu practicile de mediu ale unei companii (n.t.).

Clasamentul în Statele Unite	Problema în Statele Unite	Nivelul de preocupare (%)
1	Obezitatea	77
2	Riscurile consumului de tutun	69
3	Rezervele de petrol	63
4	Rata ridicată a criminalităţii	59
5	Bolile de inimă	58
6	Problemele legate de regimul alimentar	55
7	Relocarea joburilor în alte ţări	54
8	Corupţia corporatistă	54
9	Salariile directorilor executivi	54
10	Consumul iresponsabil de băuturi alcoolice	51

Figura 11.14. *Lista preocupărilor populaţiei americane*

Sursa: Millward Brown/ReputationZ 2007. Reprodusă cu permisiunea Millward Brown

Acelaşi studiu ilustra unele dintre punctele comune cu consumatorii americani, deşi încălzirea globală, în ciuda rapoartelor indicând creşterea rapidă a conştientizării în rândul acestora şi a succesului înregistrat de filmul *An Inconvenient Truth* al lui Al Gore, nu se numără printre primele zece preocupări (figura 11.14).

Ideea principală este că managerii de brand trebuie să reevalueze în mod regulat părţile constitutive ale promisiunii făcute de marca lor. Ei trebuie să se asigure nu doar că ea rămâne atractivă şi competitivă în sectorul de piaţă pe care activează, ci şi că reflectă schimbările atitudinale mai generale din cadrul societăţii care la rândul lor i-ar putea afecta pe clienţi. Longevitatea unei mărci derivă din capacitatea de a se adapta ca reacţie la diferite circumstanţe schimbătoare, dar adesea aceasta se manifestă mai degrabă ca o activitate tactică decât ca un proces strategic. În mod evident, specialiştii în marketing sunt principalii responsabili de protejarea brandurilor lor, dar în realitate o mare parte din această obligaţie revine şi agenţiilor. De fapt, dată fiind durata relativ scurtă a ocupării acestei funcţii de către factorii de decizie importanţi pe pieţe-cheie ca Statele Unite şi Marea Britanie, adesea se dovedeşte că agenţia are o experienţă mai lungă şi mai aprofundată a brandului comparativ cu clienţii lor. În 2007, o cercetare realizată de agenţia de consultanţă pentru recrutare Spencer Stuart a descoperit că durata medie de ocupare a funcţiei de director de marketing în 100 de companii americane importante era în 2007 de 26,8 luni. Mai puţin de o treime dintre companii (29) aveau directori de marketing care ocupau această funcţie de trei ani sau mai mult.

În plus, 16% dintre companii aveau un post vacant de director de marketing sau nu au prevăzut un astfel de rol în organigramă. Situaţia este puţin mai bună în Marea Britanie, unde o cercetare similară realizată de revista *Marketing Week* arată că durata medie de ocupare a unui astfel de post este de aproximativ trei ani. Este deci îngrijorător faptul că adesea sosirea în firmă a unui nou director de marketing duce la o revizuire şi o schimbare competitivă a agenţiei. O schimbare a agenţiei înseamnă aproape întotdeauna o schimbare de direcţie a campaniei, uneori cu implicaţii disruptive sau dezastruoase pentru promisiunea făcută de brand. Prea multe branduri sunt mai degrabă afectate negativ decât ajutate de schimbarea agenţiei făcută mai mult de dragul schimbării decât pentru a creşte valoarea companiei în ochii acţionarilor.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a IV-a

Contextul clienților pentru branduri

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 12
Influența etapei de viață în care se află clientul

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ciclul de viață al omului este eternul context în care specialiștii din domeniul marketingului trebuie să se orienteze, iar fiecare etapă de viață prezintă anumite provocări și oportunități;
- consumatorii mai în vârstă din economiile vestice constituie un segment de populație tot mai larg și au o putere de cumpărare tot mai mare;
- în Marea Britanie, este mult mai puțin probabil ca acești consumatori mai în vârstă să fie interesați de branduri noi, comparativ cu tinerii, în timp ce în Statele Unite sunt mai deschiși către acestea;
- oricum, specialiștii în marketing vor trebui să facă eforturi mai mari pentru a-i convinge pe acești numeroși consumatori în vârstă, cu venituri mari, să schimbe brandurile ori să ia în considerare mărci noi.

Reacţiile oamenilor sunt influenţate de vârsta lor şi de relaţia lor cu piaţa. Dar este oare adevărat că persoanele mai în vârstă sunt mult mai puţin interesate de mesajele comerciale sau aceasta e doar o prejudecată a unei industrii de marketing obsedate de tot ceea ce este tineresc? Şi cât de selectivă este percepţia umană şi în ce măsură şi din ce motive anumite mesaje îşi ating ţinta, iar altele nu?

Există un celebru solilocviu shakespearean ce încapsulează viaţa unui om din secolul al XVI-lea în doar 28 de versuri:

Cele şapte vârste ale omului

Lumea-ntreagă
E-o scenă şi toţi oamenii-s actori
Răsar şi pier, cu rândul, fiecare:
Mai multe roluri joacă omu-n viaţă,

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Iar actele sunt cele şapte vârste.
Întâi e prunc: în braţele dădacei
Scânceşte, ţipă şi nu-şi află loc.
Şcolar apoi, cu un ghiozdan în mână
Şi faţa fragedă ca zorii zilei,
Târându-se spre şcoală-ncet, ca melcul.
Şi-ndrăgostit, oftând ca un cuptor
Şi preaslăvind sprâncenele iubitei
Într-o baladă tânguioasă foarte.
Soldat, pe urmă, suduind amarnic,
Bărbos şi mustăcios ca leopardul,
Bănuitor mereu că-i cauţi price,
Şi gata să se-ncaiere oricând,
Dând buzna, până-n gurile de tun,
Să-nhaţe băşicuţa de săpun
A gloriei; judecător apoi
Cu pântec rotofei, mai mare dragul,
Plin de claponi, şi barba rotunjită
Cu îngrijire, vorba înţeleaptă,
Ochii-ncruntaţi, aşa îşi joacă rolul.
Nădragi de lână poartă-n vârsta-a şasea,
Papuci şi ochelari pe nas, nădragi
Păstraţi din tinereţea lui cu grijă,
În care descărantele-i picioare
Plutesc ca-n nouri; bărbătescu-i glas
Piţigăiat e iar, ca de copil,
Parc-ar sufla în foale şi în fluier.
În scena cea din urmă care-ncheie
Peripeţiile acestui basm,
E prunc din nou, nimic nu ţine minte,
Dinţi n-are, n-are ochi, nici gust – nimic.

Sursa: William Shakespeare, *Cum vă place*, 1599. Solilocviul lui Jacques din actul 2, scena 7*

Versurile lui Shakespeare îşi păstrează relevanţa şi în prezent, amintindu-ne că, dacă o marcă aspiră la longevitate, trebuie să ţină cont de faptul că timpul îşi lasă amprenta asupra clienţilor săi. Fiecare etapă din viaţa unui om are anumite oportunităţi şi provocări. Iar în multe categorii (de exemplu, serviciile financiare), produsele sunt segmentate potrivit etapei de viaţă. Copiii şi tinerii sunt incredibil

* Traducere de Virgil Teodorescu, Editura Univers, Bucureşti, 1986 (n.t.).

BCU "MIHAI EMINESCU" TRANSILVANIA UNIVERSITY LIBRARY

de deschişi la idei noi, iar aparenta lor capacitate de a face mai multe lucruri deodată ne uimeşte: îşi fac temele ascultând muzică pe iPod, iar în acest timp mai trag cu ochiul la televizor şi trimit SMS-uri. Oamenii de marketing şi-au dat seama de mult că îşi pot atrage clienţi din această generaţie şi subscriu din toată inima la mottoul iezuit „Daţi-mi un copil cu vârsta de până în 7 ani şi fac din el om". Generaţia *baby boom* a coincis cu dezvoltarea marketingului de masă modern şi cu o explozie de bunuri de consum şi servicii stimulată în mare parte de Statele Unite. Această perioadă de prosperitate atât pentru populaţie, cât şi pentru economii s-a reflectat şi în Europa Occidentală şi în regiuni din Asia-Pacific, cum ar fi Japonia, Hong Kong şi Australia. În prezent asistăm la creşterea extraordinară a aşa-numitelor naţiuni BRIC – Brazilia, Rusia, India şi China, cu populaţiile lor numeroase, relativ tinere şi în creştere (figurile 12.1 şi 12.2).

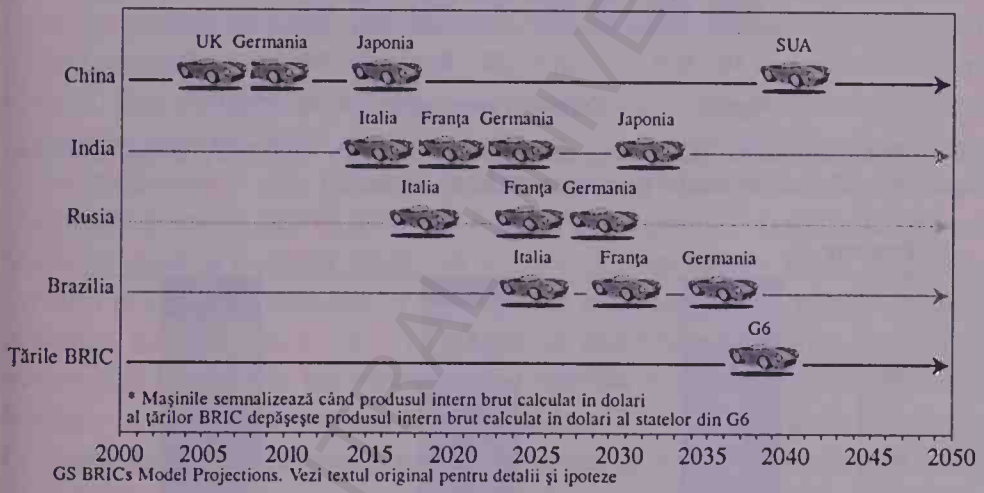


Figura 12.1. *Depăşirea ţărilor din G6: când produsul intern brut calculat în dolari al ţărilor BRIC îl va depăşi pe cel al statelor din G6*

Sursa: Goldman Sachs, „Dreaming with BRICs: The path to 2050", *Global Economic Paper*, nr. 99. Reprodusă cu permisiunea Goldman Sachs

Încă o serie de terenuri fertile pentru marketeri, fără îndoială, dar există şi o ameninţare la adresa acestui consum nesustenabil: va trebui să se găsească o soluţie la efectele industrializării de accelerare a schimbării climei. Între timp, în unele dintre cele mai dezvoltate economii, aşa cum putem observa în figurile 12.3 şi 12.4, populaţiile îmbătrânesc şi persoanele mai vârstnice devin foarte importante în termeni de putere de cumpărare ca proporţie din totalul populaţiei.

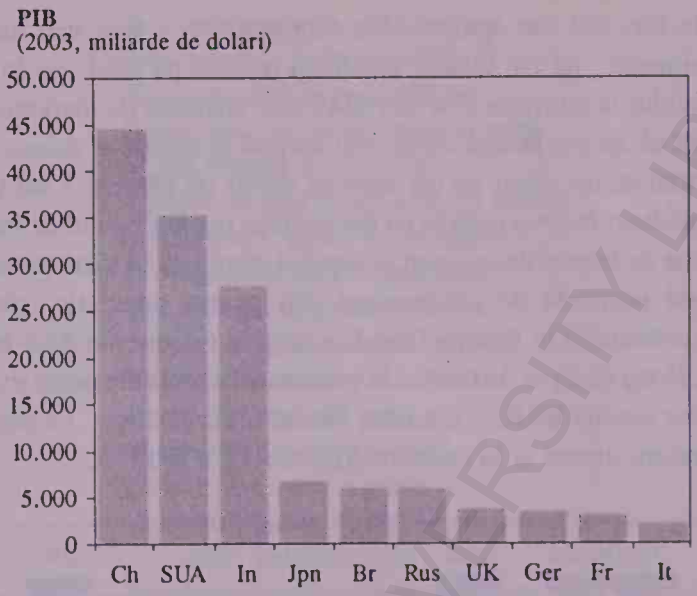


Figura 12.2. *Cele mai mari economii în 2050*

Sursa: Goldman Sachs, „Dreaming with BRICs: The path to 2050", *Global Economic Paper*, nr. 99. Reprodusă cu permisiunea Goldman Sachs

Figura 12.3. *Populația din Marea Britanie: 20 de milioane de persoane cu vârsta de 50 de ani sau mai mult*

Reprodusă cu permisiunea National Statistics Online

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Țara	Populația peste 65 de ani, 2000 (%)	Populația peste 65 de ani, 2007 (%)
Germania	16,4	19,8
Rusia	–	14,4
Marea Britanie	–	15,8
SUA	12,4	12,6
La nivel mondial	7,1	7,5

Figura 12.4. *Populația cu vârsta de 65 de ani sau mai mult; o comparație.*

Sursa: CIA World Factbook 2007/OECD database 2007

Gama L'Oréal Pro-Calcium Age Re-Perfect, promovată de actrița Jane Fonda, în vârstă de 68 de ani, a ajutat la crearea unuia dintre subsectoarele cu cea mai rapidă creștere de pe piața cosmeticelor. Vânzările au crescut cu 99% între 2001 și 2005, ajungând la 12,7 miliarde de dolari, potrivit datelor Euromonitor International. Deși acest proces de îmbătrânire le convine de minune anumitor branduri cunoscute clienților, acești clienți mai vârstnici le creează mult mai multe probleme marketerilor care încearcă să lanseze noi produse și servicii sau care concurează pentru o cotă de piață mai mare. Vorba aceea, „Nu poți învăța un cal bătrân să tragă la o căruță nouă", și se pare că, într-adevăr, odată cu vârsta, devenim prizonierii obișnuințelor. În copilărie noile procese de gândire creează conexiuni inedite în creier, dar, pe măsură ce deschiderea specifică tinereții se accentuează și apoi face loc vârstei adulte, repetiția transformă aceste conexiuni familiare în canale ce devin brazde săpate adânc, de la care este greu să te abați. La nivelul proceselor chimice din creier, procesul de învățare pare să stabilească anumite căi sau rețele neuronale care constituie „asocieri de idei". Cu cât gândim mai mult în aceeași manieră și folosim aceleași secvențe de conexiuni neuronale, cu atât mai ușor și mai rapid va apărea o „undă de gândire".

Persoanele mai tinere, aflate într-o călătorie de autocunoaștere, nu sunt doar foarte deschise la idei și experiențe noi, ci chiar le caută în mod activ. Persoanele mai în vârstă, ale căror identitate, stil de viață și comportament sunt mai ancorate într-o familiaritate confortabilă, sunt mult mai puțin deschise la nou. Gusturile în ceea ce privește muzica, de exemplu, dobândite în anii de formare pot rămâne neschimbate toată viața. În a doua zi a unei conferințe ne întoarcem la același scaun pe care îl ocupaserăm cu o zi înainte. Oamenii aflați în vacanță își stabilesc rapid masa preferată în restaurantul hotelului și șezlongul favorit de la piscină. Apoi își petrec următoarele două săptămâni apărându-și aceste „teritorii" de nou-veniți. Unii oameni, cum ar fi sportivii celebri, ajung la niveluri extreme de

precizie în rutinele lor. Echipa neozeelandeză All Blacks este celebră datorită ritualului care precedă meciurile, Haka. Acest dans tribal impresionant reuşeşte să transmită pasiune, testosteron, ameninţare şi mândrie naţională, toate prin câteva grimase, gesturi, paşi şi strigăte (figura 12.5).

Figura 12.5. *Echipa de rugby a Noii Zeelande dansând „Haka"*

Reprodusă cu permisiunea allblacks.com

Echipa a îndeplinit mereu ritualul înainte de lovitura de deschidere începând din 1905 şi aceasta a contribuit enorm la reputaţia lor de temut şi la numeroasele victorii de pe terenul de rugby. Neozeelandezul Jonah Lomu are un ritual propriu – de fiecare dată, înaintea unui meci de rugby, el mănâncă piure de cartofi, spaghetti şi şase albuşuri. Comportamentul ritualizat nu se limitează la domeniul rugby-ului. Jucătorul scoţian de tenis Andy Murray ascultă întotdeauna Black Eyed Peas pe iPod înaintea unui meci. Evident, există un anumit sens în comportamentul bazat pe obişnuinţe : în primul rând, este mai uşor şi mai puţin riscant în orice domeniu al vieţii să aplici o abordare verificată şi testată care şi-a demonstrat eficacitatea ; în al doilea rând, este nevoie de mai mult efort ca să faci lucrurile altfel, să mergi cu maşina pe alt drum către serviciu, să stai în altă zonă a platformei sau chiar să te plimbi în parc pe o alee cu care nu eşti obişnuit. E nevoie de un puternic efort conştient pentru a-ţi schimba un obicei.

Acelaşi lucru este valabil şi pentru relaţiile clienţilor cu produsele ori serviciile : majoritatea achiziţiilor frecvente au un grad mare de repetitivitate, alegerea

fiind făcută dintre aceleaşi câteva mărci timp de mulţi ani. Cei nou-intraţi pe piaţă, oferind o inovare a produsului ori serviciului, trebuie să lupte foarte mult ca să depăşească bariera rutinei ridicată de persoana obişnuită cu o anumită gamă de branduri şi care, din inerţie, nici măcar nu încearcă ceva nou, ca să nu mai vorbim de cumpărat. În acelaşi context, brandurile existente se bucură de beneficiile acestui comportament marcat de obişnuinţă şi îl pot susţine prin utilizarea judicioasă a unor elemente-cheie din marketing mix, cum ar fi publicitatea şi cadourile de fidelitate (figurile 12.6 şi 12.7).

Figura 12.6. *Cardul de cumpărător Sainsbury's Nectar*

Reprodusă cu permisiunea LMUK

Figura 12.7. *Cardul de cumpărător Saks Fifth Avenue*

Reprodusă cu permisiunea Saks Fifth Avenue

Această activitate în principiu defensivă pare să „alerge repede pentru a sta pe loc", cum ar spune Andrew Ehrenberg, dar este esenţială pentru menţinerea statu-quoului, protejând cota de piaţă a brandului şi profitabilitatea împotriva ameninţării reprezentate de rivali.

În mod evident, această cristalizare progresivă a anumitor obiceiuri şi patternuri de comportament pe măsură ce oamenii îmbătrânesc are o implicaţie profundă pentru comunicarea publicitară şi de marketing a brandurilor. Pentru a înţelege importanţa acestui factor, putem să ne inspirăm din noua cercetare IPA TouchPoints

şi să luăm în considerare cei trei itemi cel mai strâns legaţi de tendinţa oamenilor de a încerca noi produse şi servicii. Rezultatele sugerează invariabil că este mult mai improbabil ca persoanele mai în vârstă să se orienteze către branduri noi, comparativ cu tinerii: în cazul unor noi tehnologii şansele sunt de trei ori mai mari!

Primul item relevant din sondajul TouchPoints este: „Prietenii îmi solicită sfatul cu privire la noi produse sau branduri" (figura 12.8). Evident, aceasta este o reflectare a doi factori care au legătură cu experimentarea de către respondent: în primul rând, măsura în care experimentează grupul de egali al respondentului (şi, prin extensie, şi respondentul); iar în al doilea rând, măsura în care părerea respondentului cu privire la branduri noi este valorizată de alţii. Este deci mai probabil ca persoanele care sunt de acord cu această afirmaţie să fie receptive faţă de lansarea unor produse noi. Datele TouchPoints arată că, deşi 60,7% dintre respondenţii cu vârste între 15 şi 24 de ani sunt de acord cu această afirmaţie, rata acordului scade odată cu vârsta, ajungând la un prag de 30,5% în cazul celor cu vârsta de peste 65 de ani.

Vârsta	Acordul cu afirmaţia (%)
15-24 de ani	90,7%
25-34 de ani	44,6%
35-44 de ani	35,9%
45-54 de ani	34,9%
55-64 de ani	31,3%
Peste 65 de ani	30,5%
Media generală	39,2%

Figura. 12.8. *„Prietenii îmi solicită sfatul cu privire la noi produse sau branduri"*

Sursa: IPA TouchPoints 2006

Al doilea item care ne oferă informaţii despre reacţiile oamenilor la nou este: „Sunt dispus să încerc produse noi de la companii în care am încredere chiar dacă se înscriu într-un domeniu în care acestea nu au experienţă". Aici este interesant de remarcat că, deşi persoanele mai tinere experimentează mai mult decât vârstnicii, diferenţa nu este atât de mare ca în cazul ultimului item (figura 12.9). Acest fapt sugerează că relativa lipsă de entuziasm a persoanelor mai în vârstă faţă de branduri noi nu este neapărat rezultatul unei reticenţe inerente faţă de experimentare, ci mai degrabă nevoia de argumente mai convingătoare, *de încredere* pentru a încerca respectivul produs. Având mai multă experienţă de viaţă, persoanele în vârstă sunt mai sceptice, pentru ele maxima „Nu tot ce zboară se mănâncă" fiind o contrapondere prevăzătoare a dorinţei de noi experienţe.

Vârsta	Accordul cu afirmația (%)
15-24 de ani	61,2%
25-34 de ani	58,3%
35-44 de ani	45,8%
45-54 de ani	48,7%
55-64 de ani	47,5%
Peste 65 de ani	50,1%
Media generală	51,7%

Figura 12.9. *„Sunt dispus să încerc produse noi de la companii în care am încredere, chiar dacă se înscriu într-un domeniu în care acestea nu au experiență"*

Sursa: IPA TouchPoints 2006

Interesant este faptul că datele companiei Millward Brown sugerează că persoanele mai în vârstă nu sunt mai puțin interesate decât tinerii de reclamele de lansare a unor noi branduri sau produse, dar că în general le consideră mai puțin convingătoare, având deci nevoie de mai multe argumente (figurile 12.10 și 12.11). În consecință, nivelurile medii de atractivitate a brandurilor sunt puțin mai scăzute în cazul persoanelor mai în vârstă, dar diferența nu este mare (figura 12.12).

IPA TouchPoints nu analizează dorința de a încerca noi branduri, ci atitudinile față de noi tehnologii, prin declarația atitudinală „Îmi place să țin pasul cu noile tehnologii". În acest punct apare o diminuare marcată a entuziasmului față de inovațiile tehnologice: o zonă din care provin multe dintre cele mai atractive

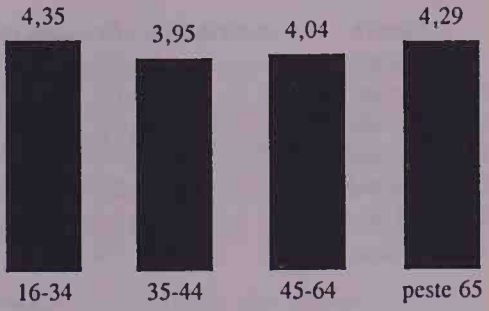


Figura 12.10. *Implicarea în reclamele de lansare*

Sursa: Millward Brown, 2006. Reprodusă cu permisiunea Millward Brown

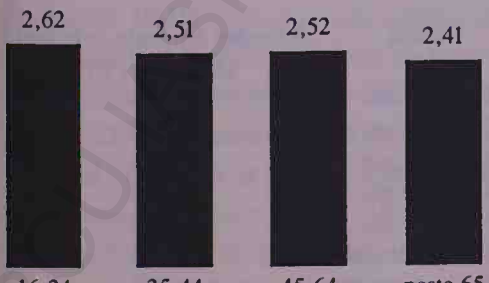


Figura 12.11. *Persuasiunea reclamelor de lansare*

Sursa: Millward Brown, 2006. Reprodusă cu permisiunea Millward Brown

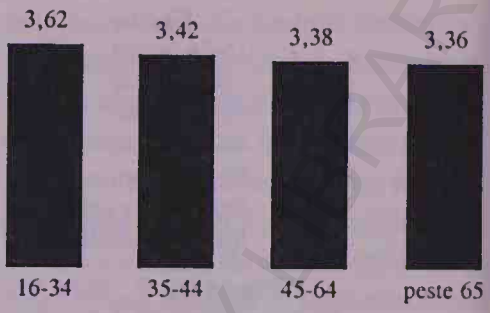


Figura 12.12. *Atractivitatea medie a brandului – reclame de lansare*

Sursa: Millward Brown, 2006. Reprodusă cu permisiunea Millward Brown

produse şi servicii noi (figura 12.13). Acesta este în mod evident un *torture test* al experimentării pentru că persoanele mai în vârstă se confruntă adesea cu obstacole fizice şi psihologice mai mari în utilizarea unor noi tehnologii, dar ilustrează una dintre problemele serioase cu care se confruntă aceste genuri de inovatori.

Combinând apoi cei trei itemi TouchPoints („Prietenii îmi cer sfatul meu cu privire la noi produse", „Disponibilitatea de a încerca noi produse" şi „A ţine pasul cu tehnologia"), pentru a obţine totalul persoanelor care sunt de acord cu toate cele trei afirmaţii, puteţi observa cum efectele cumulative ale acestor factori pot construi împreună un tipar provocator pentru consumatorii mai vârstnici din publicul-ţintă (figura 12.14).

Putem deduce de aici că persoanele cu vârste între 15 şi 24 de ani sunt de două ori mai înclinate, comparativ cu media, să fie receptive la lansările unor produse

Vârsta	Acordul cu afirmaţia (%)
15-24 de ani	69,5%
25-34 de ani	50,7%
35-44 de ani	42,6%
45-54 de ani	45,3%
55-64 de ani	33,4%
Peste 65 de ani	37,7%
Media generală	46,2%

Figura 12.13. *„Îmi place să ţin pasul cu noile tehnologii"*

Sursa: IPA TouchPoints

Vârsta	Acordul cu toate cele trei afirmaţii (%)
15-24 de ani	32,2%
25-34 de ani	22,4%
35-44 de ani	12,6%
45-54 de ani	13,9%
55-64 de ani	10,7%
Peste 65 de ani	10,2%
Media generală	16,7%

Figura 12.14. *Procentul acordului cu toate afirmaţiile de mai sus, în funcţie de vârstă*

Sursa: IPA TouchPoints 2006

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

bazate pe o tehnologie nouă și de trei ori mai receptive decât persoanele cu vârste de peste 55 de ani. Dat fiind că în Marea Britanie segmentul de vârstă de peste 55 de ani reprezintă 28% din totalul populației și că se estimează că va crește cu încă 2% până în 2014, iar persoanele cu vârste peste 50 de ani reprezintă 40% din veniturile disponibile anuale ale țării, oamenii din marketing trebuie să facă față provocării create de acești consumatori mai vârstnici.

Pentru concizie, putem compara impactul vârstei asupra experimentării cu cel al categoriei socioprofesionale făcând totalul celor care au fost de acord cu toate cele trei afirmații. Conform așteptărilor, categoria socioprofesională are un efect mai redus decât vârsta și în general este un factor de descreștere în diferențierea atitudinilor (figura 12.15).

Clasa	Acordul cu toate cele trei afirmații (%)
A	**24,2%**
B	**23,9%**
C_1	16,1%
C_2	15,3%
D	11,4%
E	14,9%
Media generală	16,7%

Figura 12.15. *Procentul celor care sunt de acord cu toate afirmațiile de mai sus, în funcție de clasă*

Sursa: IPA TouchPoints 2006

Deci experimentarea crește în general pe măsură ce urci pe scara socială, dar datele Millward Brown sugerează că acest fenomen are legătură mai degrabă cu veniturile disponibile mai ridicate decât cu atitudinile. Persoanele de pe treptele inferioare ale scării sociale sunt, din contră, *mai interesate* de noi branduri, judecând după atractivitatea pe care o exercită reclamele de lansare asupra lor (figura 12.16).

Putem analiza și itemii relevanți din Target Group Index din Marea Britanie, realizat de BMRB în urma unui sondaj anual de mari proporții asupra a 26.500 de persoane. Există doi itemi care ne interesează în mod deosebit, unul care afirmă deschiderea respondentului față de noi produse și unul ce afirmă contrariul (figura 12.17). Vedem aici că probabilitatea ca persoanele mai tinere să afirme că sunt mai interesate să încerce unele produse noi este cu 25% mai mare comparativ cu vârstnicii. Și, cu toate că diferențele sunt mai mici în termeni de loialitate, se pare că, într-adevăr, persoanele mai în vârstă au o tendință puțin mai accentuată decât tinerii să rămână fidele anumitor mărci (figura 12.18).

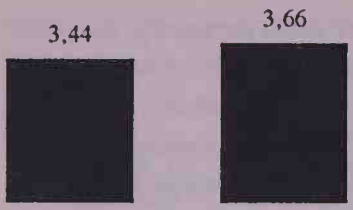


Figura 12.16. *Atractivitatea medie a unui brand, în funcţie de clasă – reclamele de lansare*

Sursa: Millward Brown. Reprodusă cu permisiunea Millward Brown

Vârsta	Sunt/Tind să fiu de acord (%)
15-24 de ani	43,2%
25-34 de ani	41,5%
35-44 de ani	32,7%
45-54 de ani	31,6%
55-64 de ani	27,3%
Peste 65 de ani	30,3%
Media generală	34,3%

Figura 12.17. *„Când văd o marcă nouă, adesea o cumpăr ca să văd cum e"*

Sursa: GB TGI Q3 (aprilie 2005 – martie 2006)

Vârsta	Sunt/Tind să fiu de acord (%)
15-24 de ani	61,0%
25-34 de ani	66,5%
35-44 de ani	68,1%
45-54 de ani	67,7%
55-64 de ani	70,9%
Peste 65 de ani	74,5%
Media generală	68,3%

Figura 12.18. *„Odată ce dau peste un brand care îmi place, tind să îi rămân loial"*

Sursa: GB TGI Q3 (aprilie 2005 – martie 2006)

Cu toate acestea, familiarizarea persoanelor mai vârstnice cu branduri noi nu este imposibilă. Datele JICIMS (Joint Industry Committee for Internet Measurement Systems) arată că, deşi există încă diferenţe marcate în funcţie de vârstă în ceea ce priveşte utilizarea internetului, fenomenul „internautului cărunt" este deja semnificativ şi se accentuează (figura 12.19).

Tabloul pare destul de clar în Marea Britanie, dar ce se întâmplă pe o piaţă importantă ca Statele Unite? Aici persoanele cu vârste peste 50 de ani deţin 70% din veniturile disponibile totale, iar într-o populaţie de 119 milioane de locuitori, aşa-numiţii *baby boomers* (generaţia născută în perioada 1946-1964) plus „maturii" (născuţi înainte de 1946) reprezintă unul din doi adulţi în Statele Unite. Acest grup controlează mai mult de 90% din bogăţie şi este responsabil pentru 55% din toate cheltuielile de consum, în jur de trei trilioane de dolari pe an. Aşa că potenţialul de piaţă este cu adevărat uriaş, însă datele nu sunt consecvente, părând să contrazică concluzia britanică afirmând că persoanele mai în vârstă sunt mai inerte decât tinerii.

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

	Total (%)	Orice utilizare a internetului în luna trecută (%)
Bărbaţi	48,5	52,8
Femei	51,5	47,2
15-24 de ani	15,8	22,7
25-34 de ani	15,6	19,9
35-44 de ani	18,7	22,8
45-54 de ani	15,8	17
55-64 de ani	14,5	12
Peste 65 de ani	19,6	5,7
Statutul social ABC_1	55,1	67,5
Statutul social C_2E	44,9	32,5

Figura 12.19. *Grupurile demografice ale utilizatorilor de internet*

Sursa: NRS: JICIMS, iulie-decembrie 2006

Potrivit Focalyst View Study, o iniţiativă comună a AARP Services şi Millward Brown, „*baby boomers* şi consumatorii mai vârstnici sunt diferiţi faţă de cei care i-au precedat prin diversitatea şi «atitudinea» lor, precum şi prin valorile care le ghidează viaţa. Ei par să fie independenţi, pretenţioşi, curioşi, aflaţi în căutare de noi experienţe şi, cel mai important, deschişi la idei, produse şi branduri noi". Cercetarea Focalyst arată că, pentru categorii de produse cum ar fi maşinile, computerele, televizoarele şi aparatele electrocasnice şi pentru categorii de servicii precum cele oferite de liniile aeriene, hoteluri şi bănci, mai puţin de trei din zece persoane afirmă că achiziţionează aceleaşi mărci cu care au crescut. Desigur, acest lucru se explică parţial prin faptul că unele dintre brandurile cu care au crescut nu mai există, dar mai există şi alte motive. Aceşti consumatori americani sunt şi foarte activi în cadrul unor categorii de produse care nu existau în tinereţea lor. 72% au un telefon mobil şi o treime deţin cinci sau mai multe produse tehnologice precum PDA-uri, DVD playere şi MP3 playere. Au început să folosească şi internetul: 82% dintre *boomers* (născuţi între 1946 şi 1964) şi 49% dintre „maturi" (născuţi înainte de 1946) sunt online. Iar când vine vorba de încercarea unor noi produse, acest grup este la fel de dispus să experimenteze ca şi tinerii. De fapt, conform AARP/Focalyst Brand Loyalty Study, şase din zece *boomers* (61%) sunt de acord cu afirmaţia: „Pe piaţa actuală, nu merită să fii loial faţă de o singură marcă", aproximativ acelaşi procent cu al celor cu vârste între 18 şi 41 de ani (62%). Interesant este faptul că studiul a mai arătat că grupul cel mai vârstnic (peste 60 de ani) manifestă o tendinţă uşor mai accentuată de a

fi de acord cu afirmaţia: „Când văd o marcă nouă, adesea o cumpăr ca să văd cum e". Mai mult, acest grup are puterea financiară de a cumpăra produse de calitate. Aproape opt din zece (77%) au fost de acord că, „dacă un producător îmi poate arăta de ce marca lui are mai multe beneficii decât cea pe care o folosesc în mod obişnuit, probabil o voi cumpăra pe a lui, chiar dacă este puţin mai scumpă". A mai reieşit un grup care valorizează experimentarea şi chiar aventura: când îşi planifică un concediu, 46% din populaţia de peste 42 de ani preferă să meargă în locuri mai retrase, în timp ce 45% încearcă să meargă de fiecare dată în altă parte.

Aceste importante diferenţe de atitudine în rândul vârstnicilor de ambele părţi ale Atlanticului ar putea fi atribuite parţial diferenţelor existente legate de veniturile relative de care dispun, mobilitatea populaţiei, pretenţiile pe care le au şi aderenţa la tradiţie. Oamenii de marketing şi agenţiile lor au acordat întotdeauna o atenţie specială problemei publicului-ţintă când construiau planuri de comunicare. Ceea ce scot în evidenţă aceste date este necesitatea de a adapta mesajul când publicul-ţintă este format din consumatori mai în vârstă: ei sunt interesaţi, dar vor avea nevoie de argumente mai convingătoare, mai ales în Marea Britanie. Acest lucru este valabil mai ales când se lansează noi mărci de produse ori servicii.

Dar, indiferent de grupa de vârstă în care se încadrează, consumatorii vor reacţiona întotdeauna la o ofertă puternică a unui produs nou. Steven Barton şi Stewart Long, biologi specializaţi în cercetarea dermatologică, lucrează la Boots din 1989, conducând echipele de cercetare şi dezvoltare. Produsul No. 7 Protect & Perfect Beauty Serum a fost lansat în 2004, după aplicarea unui program extensiv de cercetare şi dezvoltare în domeniul îngrijirii pielii, vânzându-se aproximativ 10.000 de flacoane de 30 ml pe lună la preţul de 16,75 lire (figura 12.20).

Figura 12.20. *No. 7 Protect & Perfect Beauty Serum*
Reprodusă cu permisiunea Boots

Apoi, în martie 2007, profesorul Chris Griffiths de la Manchester University Dermatology Centre a fost invitat la emisiunea *Horizon* de la BBC. El a comunicat rezultatele unor teste pe care le realizase echipa lui şi a afirmat: „Atât la nivel ştiinţific primar, cât şi la nivel clinic, s-a demonstrat că No.7 Protect & Perfect repară pielea afectată de pierderea prematură a hidratării şi elasticităţii şi că reduce ridurile

fine asociate cu acest proces". În ciuda limbajului său tehnic, a perioadei scurte, de doar zece zile, în care a fost aplicat testul şi a numărului de doar 15 voluntari, efectul asupra femeilor a fost electrizant. Site-ul Boots.com şi-a epuizat stocul peste noapte, iar în câteva zile produsul nu se mai găsea nici în magazinele Boots. Producţia a fost suplimentată, ajungând la uimitoarea cifră de 720.000 de flacoane pe lună. Acesta este un indicator foarte bun al puterii de cumpărare a numărului tot mai mare de femei mai în vârstă şi al modului cum pot fi ele determinate să încerce noi produse care li se adresează. Să fie oare longevitatea unei mărci asigurată de mortalitatea oamenilor?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 13
Influența mentalității consumatorului

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ există unele aspecte importante legate de „mentalitatea" consumatorului și de comportamentul care derivă din ea care trebuie luate în considerare când se dezvoltă strategia de marketing și comunicare a unui brand;
- ▷ predispoziția umană pentru procesarea informațiilor la un nivel redus al atenției ajută la explicarea forței pe care o are comunicarea emoțională în contrast cu cea predominant rațională;
- ▷ cu toate acestea, opusul său, procesarea la un nivel ridicat al atenției, este un factor mai important și ele pot conlucra împreună pentru a obține un efect maxim;
- ▷ „percepția selectivă", „disonanța cognitivă", „instinctul de turmă", implicațiile „dublei incriminări" și gradul de „implicare a clientului" – toate acestea au o influență puternică asupra consumatorilor, de care marketerii trebuie să țină seama.

Am văzut în ce mod vârsta unui client poate afecta relaţia şi interesul lui faţă de branduri şi comunicarea de brand şi că aceasta trebuie luată în considerare pentru a se stabili un dialog eficient. Există şi alte aspecte importante legate de „mentalitatea" clientului şi comportamentul ce decurge din ea de care ar trebui să se ţină cont atunci când se dezvoltă strategiile de comunicare. Printre acestea se numără „percepţia selectivă", „disonanţa cognitivă", „instinctul de turmă", implicaţiile „dublei incriminări" şi gradul de „implicare a clientului". În ciuda faptului că în cercurile academice aceste fenomene sunt bine documentate, ele par a avea un impact relativ mic asupra practicienilor din domeniul comunicării de marketing. Mulţi specialişti în marketing continuă să opereze folosind o perspectivă simplistă asupra psihologiei umane, aşa cum demonstrează modelele mecaniciste şi liniare de comunicare comercială precum AIDA – atenţie, interes,

BCU CLUJ / CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

dorință, acțiune. Deși acest mod de gândire a fost contestat de multe ori, încercându-se să se demonstreze că procesul de comunicare este de fapt mult mai complex, nu a existat nicio perspectivă alternativă coerentă, bazată pe argumente științifice, până la teoria lui Robert Heath.

Procesarea mesajelor la un nivel redus (și ridicat) al atenției

Heath și-a avansat noua teorie despre modul cum funcționează publicitatea și ideile cu privire la procesarea informațiilor cu o implicare redusă (numită apoi procesare cu atenție scăzută) într-un articol publicat în *Admap* în martie 1999. El a arătat că:

> ...teoriile tradiționale despre modul cum funcționează publicitatea se bazau pe ipoteza că, pentru a fi eficientă, ea trebuie să fie procesată de consumatori la nivel cognitiv – cu alte cuvinte, trebuie să îți rețină atenția și interesul și să te facă să te „gândești" la reclamă și la mesajul său și să nu le uiți. Publicitatea care nu „își croiește drum" în acest fel este condamnată să se irosească în mare parte.

Teoria lui Health și-a propus să conteste această perspectivă larg acceptată, pe care se bazau în mare parte strategia de comunicare și cercetările de piață asociate acesteia. Teoria lui postula că:

- procesăm mesaje publicitare aproape continuu, împreună cu alte impresii despre branduri, cu o mare eficiență, dar la niveluri scăzute de implicare;
- această procesare este un proces pasiv și instinctiv, folosindu-se în mod predominant subconștientul;
- pentru că nu implică analiza conștientă, datele sunt culese ca seturi complete de asociații senzoriale, transferate direct în memoria pe termen lung. Aceste asociații senzoriale conțin majoritatea informațiilor pe care le deținem despre branduri și care *definesc* deci în mod efectiv brandurile în mintea noastră;
- când trebuie să facem o achiziție, aceste asocieri pot exercita o puternică influență asupra deciziei de a alege un anumit brand, chiar dacă nu suntem conștienți de ele, nu „ne gândim" la ele sau nu le analizăm în mod activ sensul.

Teoria lui Heath a fost primită cu entuziasm, în special de cei ce tânjeau după o explicare a motivelor pentru care adesea reclamele eficiente nu obțineau scoruri prea mari la pretestările cantitative și în studiile de urmărire. În sfârșit, un

argument în favoarea publicităţii „creative", adică emoţională, şi nu factuală; folosirea mai degrabă a analogiei şi a simbolismului în locul demonstraţiilor de produs; mai puţin accent pe menţionarea numelui mărcii, pe logourile mari şi pe mnemotehnici. Cu toate acestea, mulţi nu sunt convinşi, teoria sa generând multe dezbateri, şi numeroase articole, atât pro, cât şi contra.

Una dintre cele mai dure critici a venit din partea unei companii de top în cercetare, Ipsos ASI. Aceasta a creat o bază de date cu indicatori metrici referitori la performanţa a zeci de mii de reclame din toată lumea folosind testul Next*TV. În metodologia folosită, respondenţii nu ştiu iniţial că participă la o cercetare despre publicitate, ci cred că evaluează o nouă emisiune TV de 30 de minute în care este inclusă o pauză publicitară în timpul căreia se difuzează reclama-test (printre altele). Este un mediul de vizionare cât de natural poate obţine un studiu de piaţă. În cadrul interviului din ziua următoare, specialiştii de la Ipsos se pot asigura că telespectatorii au urmărit emisiunea înainte de a le cere să îşi amintească şi să recunoască reclama testată. Aceasta le permite să împartă respondenţii în grupurile recomandate de Heath pentru a căuta dovezi ale procesării cu atenţie redusă, şi anume:

1. cei care demonstrează că îşi amintesc reclama (de exemplu, o pot descrie astfel încât să fie recunoscută);
2. cei care nu îşi pot aminti în mod spontan de reclamă, dar sunt capabili să o recunoască după o descriere;
3. cei care nici nu îşi amintesc, nici nu recunosc reclama, dar care se ştie că au fost expuşi la ea pentru că au participat la test.

Se poate spune că persoanele din primul grup au procesat reclama la un nivel ridicat de atenţie, pe când cei din al doilea grup se consideră că au avut un nivel scăzut al atenţiei în timpul procesării informaţiilor. Mai mult decât atât, Ipsos are avantajul suplimentar de a analiza al treilea grup de respondenţi, care s-ar putea afirma că procesează informaţiile la un nivel al atenţiei extrem de scăzut.

Analiza realizată de Ipsos s-a bazat pe răspunsurile a 97.083 de persoane, 512 reclame din 65 de categorii de produse de la 47 de companii diferite. Toate reclamele-test promovau branduri americane consacrate din categoriile bunurilor de larg consum cu rotaţie mare. Concluziile principale pot fi rezumate după cum urmează:

1. publicitatea are un efect semnificativ asupra alegerii brandului, indiferent dacă este procesată la niveluri ridicate sau scăzute ale atenţiei;
2. şi reclamele procesate la un nivel extrem de scăzut al atenţiei au un impact semnificativ asupra alegerii brandului;

3. reclamele care sunt procesate cu un nivel ridicat al atenţiei au un impact de mai mult de 2,5 ori mai mare decât cele procesate cu o atenţie redusă şi de şase ori mai mare decât reclamele procesate la un nivel extrem de redus al atenţiei (figura 13.1).

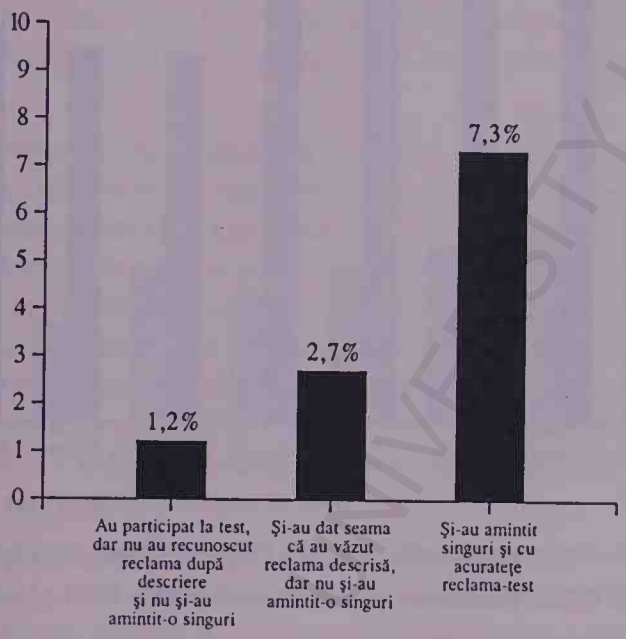


Figura 13.1. *Schimbarea netă (%) în favoarea mărcii din reclamă – doar la produse consacrate*

Sursa: IPSOS ASI 2006. Reprodusă cu permisiunea IPSOS

Ipsos a aplicat o abordare analitică similară pentru a cerceta variaţiile ce ar putea fi atribuite conţinutului creativ al reclamelor care erau testate. Rezultatele sugerează că procesarea la un nivel scăzut al atenţiei se manifestă ceva mai frecvent în cazul reclamelor preponderent informative, comparativ cu cele mai puţin informative, mai amuzante şi în care predomină conţinutul emoţional. Deşi cercetarea actuală în domeniul cerebral indică faptul că aceste procese nu se exclud reciproc şi că reacţia „afectivă" (adică emoţională) nu este întotdeauna cea mai puternică pentru reclamele despre care consumatorii sau practicienii ar putea presupune că sunt cele mai „emoţionale", este interesant de observat forţa procesării la un nivel ridicat al atenţiei asupra tuturor genurilor creative (figura 13.2).

Astfel, aşa cum se întâmplă adesea, ambele şcoli de gândire au dreptate. Există un impact asupra alegerii brandului şi a comportamentului de cumpărare rezultate în urma unei procesări la un nivel scăzut de atenţie a unor mesaje care

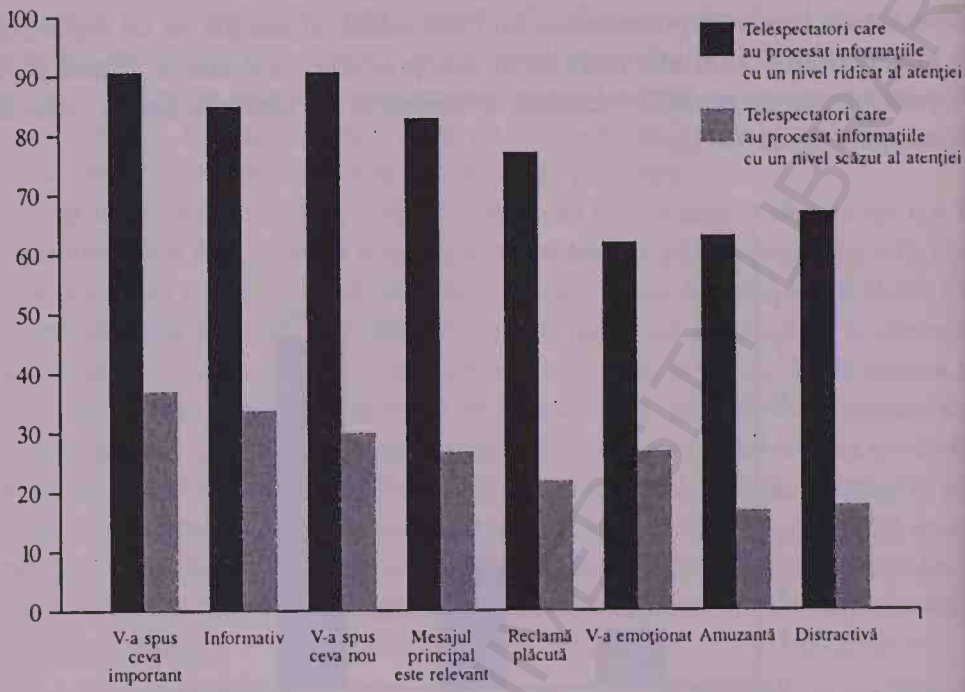


Figura 13.2. *Schimbarea netă a alegerii (%) în favoarea mărcii din reclamă*

Sursa: IPSOS ASI 2006. Reprodusă cu permisiunea IPSOS

anterior nu fuseseră identificate. Cu toate acestea, reversul său, procesarea la un nivel ridicat al atenţiei, este un factor mai important. În măsura în care marketerii vor fi capabili să atragă atenţia consumatorilor într-un mediu tot mai asaltat de mesaje, ea va rămâne preeminentă, dar aglomeraţia este o problemă serioasă. Totuşi, procesării la un nivel ridicat al atenţiei i s-au oferit posibilităţi noi în lumea digitală, unde instrumentele necesare pentru a „duce vestea" despre brand online sunt numeroase şi din ce în ce mai importante.

Teoria relativ nouă a procesării la un nivel scăzut al atenţiei are poate mai multe implicaţii radicale asupra modului în care măsurăm efectele comunicării de marketing decât asupra felului cum dezvoltăm aceste mesaje – din moment ce confirmă ceea ce au stabilit deja multe alte studii, şi anume că este mai probabil ca mesajele ce stabilesc asociaţii emoţionale puternice cu brandul să fie eficiente. Totuşi, există deja numeroase informaţii privind modul cum trebuie implicaţi clienţii în procesarea la un nivel ridicat al atenţiei, iar în cadrul acestui patrimoniu de cunoştinţe merită să se pună accent pe unii dintre cei mai importanţi factori care influenţează psihicul uman.

Percepția selectivă

În primul rând, trebuie discutat aici fenomenul uman al „percepției selective", a cărui forță o constatăm tot mai mult pe măsură ce mass-media și mesajele comerciale se multiplică. The American Marketing Association definește percepția selectivă astfel:

1. creșterea conștientă sau inconștientă a atenției față de stimuli și informații congruente cu atitudinile ori interesele unei persoane sau ignorarea conștientă ori inconștientă a stimulilor necongruenți;
2. capacitatea individului de a se proteja de haosul și confuzia create de stimulii excesivi sau conflictuali. Prin percepția selectivă și organizarea acestor stimuli, se creează o anumită ordine. Se face apel la nevoile, valorile, credințele, opiniile, personalitatea și alți factori psihologici și fizici ducând la atenția selectivă, expunerea selectivă și reținerea selectivă, alături de capacitatea de a distorsiona și a adăuga informații pentru a satisface nevoile receptorului în scopul de a reorganiza realitatea la nivel cognitiv.

Implicațiile practice ale percepției selective au fost demonstrate de experimentul clasic realizat în 1954 și descris în studiul lui Hastorf și Cantril „They saw the game: A case study", publicat în *The Journal of Abnormal and Social Psychology.* În acest test, un meci violent jucat de două echipe de fotbal american, Princeton *versus* Dartmouth, le-a fost arătat suporterilor ambelor echipe. Suporterii echipei Princeton au raportat că au văzut aproape de două ori mai multe încălcări ale regulilor de către jucătorii de la Dartmouth, comparativ cu suporterii celeilalte echipe: loialitatea față de o echipă sau alta a afectat în mod direct ceea ce au văzut suporterii. Se pare că oamenii văd ceea ce vor să vadă.

De exemplu, de câte ori nu am văzut oameni care sar peste paginile cu reclame din ziarul sau revista pe care o citesc, preferând știrile? Mulți ar susține că această capacitate de selectare sau filtrare devine tot mai rafinată pe măsură ce explozia mediatică se accelerează în jurul nostru. La nivel subconștient clientul selectează mesajele de care să fie interesat: o persoană care caută un anumit produs ori serviciu va percepe selectiv mesajele relevante de brand când se va gândi să facă achiziția. De asemenea, o persoană care cumpără în mod regulat o anumită marcă va tinde să perceapă în mod preferențial mesajele referitoare la această marcă. Acest proces de „editare" este firesc pentru noi toți și foarte puține dintre miile de mesaje comerciale pe care le primim zilnic sunt percepute în mod conștient.

Această trăsătură umană care se autopotenţează este motivul pentru care vedem date ale studiilor de piaţă pentru toate categoriile de produse din întreaga lume, arătând că persoanele ce cumpără marca A sunt mult mai conştiente de reclamele la marca A şi au o atitudine mai favorabilă faţă de ea, comparativ cu noncumpărătorii, care preferă brandul B. Acest lucru se întâmplă în ciuda faptului că, obiectiv vorbind, cele două branduri şi calitatea reclamelor pot fi remarcabil de similare. Cu peste 40 de ani în urmă, Rosser Reeves, pe atunci director al agenţiei Hobson Bates, care nu cunoştea acest fenomen, a propus o metodă de evaluare a eficienţei publicităţii ce implica măsurarea diferitelor niveluri de achiziţie a mărcii în rândul celor care îşi aminteau reclamele sale şi al celor ce nu îşi aminiteau. El a arătat că acei consumatori care îşi aminteau reclamele pe care le crease agenţia sa pentru anumiţi clienţi aveau o atitudine mai favorabilă faţă de brandurile acelor clienţi conform diferitor criterii, printre care şi probabilitatea de a cumpăra. Din păcate, aceasta nu înseamnă că reclamele sale erau mai eficiente, deoarece este mai probabil ca persoanele care cumpără o marcă să cunoască mesajele publicitare ce o promovează, comparativ cu noncumpărătorii, datorită procesului de percepţie selectivă. Aşa că, de fapt, cei care cumpără marca sunt mai conştienţi de reclame, nefiind adevărat că persoanele ce sunt conştiente de reclame tind mai mult să cumpere marca. Această greşeală a devenit cunoscută ulterior sub numele „eroarea Rosser Reeves" ; mulţi îi mai cad victime şi astăzi.

Bariera percepţiei selective este exacerbată pe măsură ce păşim în era marketingului bazat pe permisiune (*permission marketing*), în care mesajele nedorite ale unei mărci sunt filtrate în mod conştient : comunicarea devine tot mai mult un fenomen „doar pe bază de invitaţie". Am observat deja creşterea spectaculoasă a adoptării de către consumatori a programelor prin care refuză înscrierea lor pe listele folosite în comunicări comerciale de tip telemarketing, precum National Do-Not-Call Registry din Statele Unite. Acesta a fost inaugurat în 27 iunie 2003. În primele trei zile de la punerea în funcţiune a registrului, consumatorii înregistraseră mai mult de zece milioane de numere de telefon. Numărul acestora a ajuns la peste 88 de milioane până în septembrie 2005. Şi în Marea Britanie a existat o creştere semnificativă a numărului de persoane care se abonau la serviciile poştale, de fax, e-mail şi telefonie, alegând ca numele lor să fie şterse de pe listele folosite de serviciile de marketing direct pentru a atrage clienţi (figura 13.3).

Acest potenţial al filtrării de către consumatori este deosebit de puternic în sfera online, unde tehnologia de securitate pentru blocarea viruşilor şi a publicităţii nedorite, cum sunt bannerele, pop-up-urile şi e-mailurile promoţionale, este inclusă în soft-ul instalat de la început pe computer. În acest mediu nou, brandurile vor trebui să câştige într-o măsură suficientă încrederea clienţilor

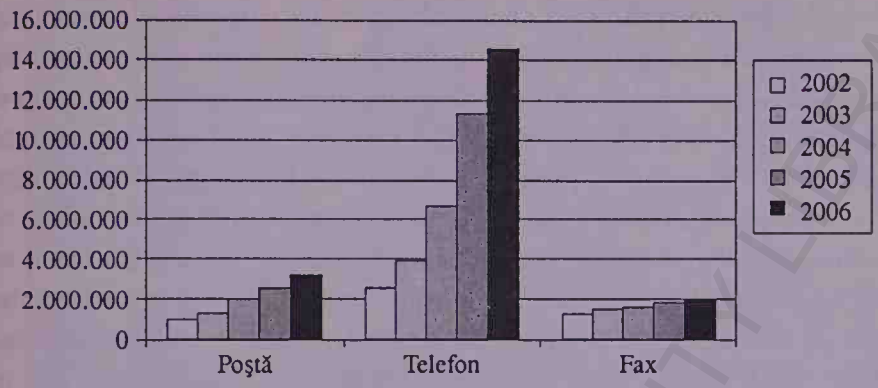


Figura 13.3. *Numărul de noi înscrieri în fiecare an*

Sursa: DMA Preference Service Report. Reprodusă cu permisiunea DMA

pentru a se asigura că sunt pe „lista aprobată", iar mesajele lor vor trebui să fie oportune şi relevante sau suficient de atractive pentru a li se permite accesul.

Aşadar, folosind percepţia selectivă, creierul uman este capabil să blocheze o mare parte din mesajele care ar putea fi receptate, dar care ar avea ca rezultat o supraîncărcare cu informaţii dacă li s-ar permite accesul. Am văzut mai sus cum cercetarea IPA TouchPoints arată că britanicul obişnuit afirmă că este expus în medie la doar patru mijloace de comunicare în fiecare zi, deşi în realitate este bombardat cu 3-4.000 de mesaje prin zeci de canale mediatice. În general, mintea noastră este mai deschisă la mesaje utile, interesante, atrăgătoare, demne de luat în seamă, care sunt relevante în momentul respectiv. Din punctul de vedere al marketingului, aceasta înseamnă că este mai probabil să se permită accesul mesajelor despre produse ori servicii de care clientul este deja interesat.

În esenţă, există doar două tipuri de publicitate: marea publicitate şi mica publicitate. Marea publicitate poate fi numită „publicitate ce caută să ajungă la oameni", în timp ce mica publicitate este „publicitatea pe care o caută oamenii", ca atunci când se interesează în mod activ de o companie, un produs sau un serviciu. În prezent se înregistrează o creştere spectaculoasă a numărului de anunţuri de mică publicitate datorită accentuării căutării online şi a programelor *pay-per-click*. În lumea offline mica publicitate reprezintă cam o treime din volumul marii publicităţi, dar online lucrurile stau exact invers. Pare foarte probabil ca în viitor, când mediile online şi offline vor fi combinate, mica publicitate să devină forma dominantă de publicitate prin volum şi valoare. Desigur, aceasta este predicţia pe următorii zece ani făcută de Future Foundation în raportul său din 2006 pentru IPA, „The future of advertising and agencies". Cu ajutorul noilor tehnologii, mica publicitate sau „căutarea" va înflori, devenindu-le tot mai utilă

clienţilor. Aceasta înseamnă că probabil advertiserilor care folosesc marea publicitate le va fi din ce în ce mai greu să îşi implice clienţii. Nu numai că percepţia selectivă va bloca mesajele inoportune, neinteresante şi nesatisfăcătoare, aşa cum a făcut mereu, ci consumatorii vor fi poate mai puţin interesaţi de marea publicitate pentru că vor şti unde să caute informaţii despre brand atunci când au nevoie.

Pe de o parte, aceasta înseamnă multe oportunităţi pentru branduri atunci când clienţii au chef de cumpărături pentru că vor putea „afla" lucruri utile când, unde şi cum vor. Ne putem imagina un scenariu de viitor în care „punctul de căutare" pentru un brand devine elementul pe care pun accent toate tipurile de comunicare de marketing. Pe de altă parte, puterea micii publicităţi va exercita tot mai mult presiuni asupra marii publicităţi. Vor creşte pretenţiile privind alura creativă de care va fi nevoie pentru a atrage implicarea şi interesul clienţilor faţă de un brand care nu se află printre preferinţele lor curente. Aceasta înseamnă stimularea accentuării „experienţelor de brand", prin care compania creează medii, spectacole sau evenimente atractive şi tentante ce sunt impregnate cu atributele şi valorile brandului, antrenându-i astfel direct pe clienţi. Evident, magazinele universale celebre, ca Bergdorf Goodman din New York şi Selfridges din Londra, au oferit întotdeauna vitrine deosebite pentru articolele designerilor. După cum am văzut mai sus, s-au dezvoltat magazinele emblematice ale anumitor branduri pentru a le expune toată gama de produse, dar şi filosofia. Printre acestea se numără Niketown, primul magazin de acest tip fiind deschis în Portland, Oregon, în 1990, Absolut Icebar, o colaborare între proprietarii Icehotel şi marca de vodkă Absolut, care a fost deschis în Jukkasjärvi, Suedia, în 1994, şi, la începutul acestui nou secol, magazinele Apple, cu zonele lor de demonstraţii interactive. De fiecare dată când se deschid aceste spaţii de expunere, ele creează o expunere mediatică masivă pentru brand, precum şi o experienţă intensă pentru clienţi (figurile 13.4 şi 13.5).

Pe lângă aceste instrumente experienţiale, marea publicitate va avea întotdeauna un rol – şi poate chiar unul mai important ca până acum – în era căutării pe internet. Va rămâne vitală în crearea brandurilor pe care să le căutăm prin pletora concurenţei, influenţând apoi ceea ce va face clientul cu rezultatele căutării. După cum ştim, decizia va fi determinată de emoţii, nu de faptele spicuite în timpul unei căutări. Într-adevăr, exact în momentul în care mulţi experţi afirmă că spotului TV i-a sunat ceasul, continuăm să vedem numeroase exemple de eficienţă datorată televizorului. Baza de date a IPA confirmă că televizorul nu îşi pierde din eficienţă – de fapt devine tot mai eficient. Majoritatea dintre aceste reclame de valoare operează mai mult la nivel emoţional şi psihologic decât la unul factual şi

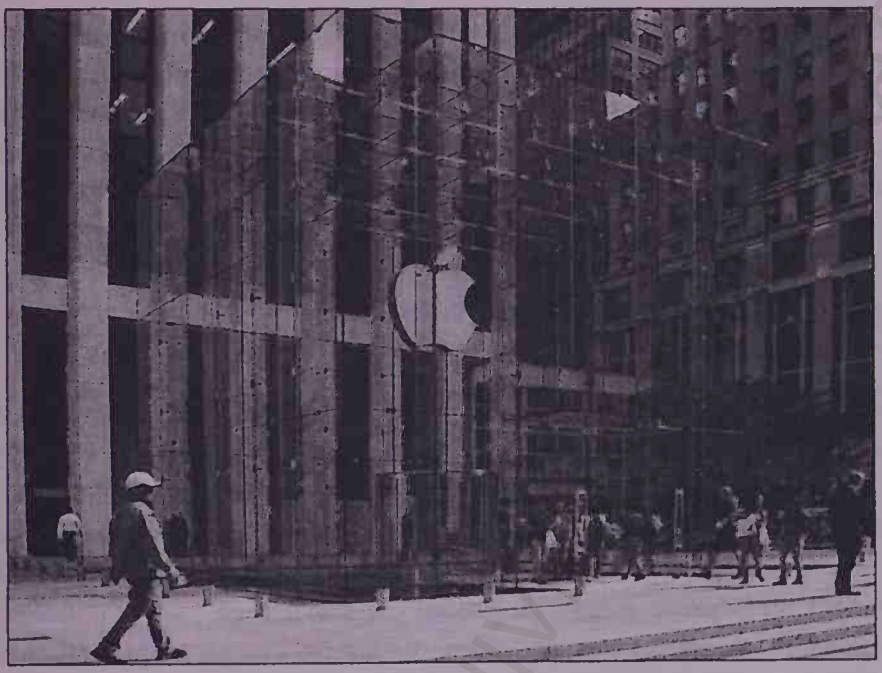


Figura 13.4. *Deschiderea magazinului Apple, Fifth Avenue, New York*

Sursa: fotografie de Ed Uthman

Figura 13.5. *Absolut Icebar, Tokyo*

Sursa: fotografie de Charles G. Logan

rațional și, conform teoriei „procesării la un nivel scăzut de atenție" elaborată de Robert Heath, asimilăm mult mai mult la nivel subconștient decât ne-am dat seama până acum. Cu toate acestea, nu există niciun dubiu că la nivel conștient creierul nostru este foarte eficient în blocarea mesajelor irelevante sau inoportune folosind percepția selectivă.

Disonanța cognitivă

Strâns legat de percepția selectivă este alt proces mental uman înnăscut, „disonanța cognitivă", identificat pentru prima dată de psihologul Leon Festinger în anii '50. Festinger a argumentat că noi simțim un disconfort psihic când susținem simultan poziții contradictorii din cauza tensiunii pe care o creează, așa că încercăm, pe cât posibil, să le soluționăm. De exemplu, este puțin probabil să facem remarci negative despre un produs ori serviciu pe care continuăm să-l achiziționăm – fie ne schimbăm părerea, fie nu mai cumpărăm. La fel, suntem mult mai pregătiți să adoptăm informații, păreri și perspective care confirmă pozițiile pe care le susținem deja decât să le contestăm, așa cum a arătat experimentul „Princeton *versus* Dartmouth" al lui Hastorf și Cantril. Cât de des nu s-a întâmplat să cumpărăm ceva – o mașină nouă, de exemplu – și brusc să observăm același model și reclame la el oriunde mergem? Interesul marcat pe care îl manifestăm față de ceea ce cumpărăm și față de ceea ce am cumpărat ne face sensibili la informațiile cu relevanță directă, pentru că suntem adesea predispuși să ne justificăm față de noi corectitudinea deciziei noastre de cumpărare.

Iată de ce este atât de important ca, atunci când se realizează o cercetare evaluativă a unui brand sau a mesajelor sale publicitare, criteriile de recrutare a respondenților trebuie să fie foarte precise. Așa cum am văzut, dacă în cadrul cercetării veți vorbi cu fanii brandului, veți observa o reacție foarte diferită față de situația în care discutați cu detractorii săi. Andrew Ehrenberg susține această idee esențială arătând că, deși toți cumpărătorii mărcilor dintr-o categorie își pot evalua brandurile în mod similar, apar diferențe pentru că brandurile mai mari pur și simplu au mai mulți susținători. El mai arată că adesea este mai util să vorbești cu critici ai brandului decât cu fani pentru a afla cum să ameliorezi punctele slabe și să îmbunătățești punctele tari pentru a încuraja testarea brandului de către consumatori.

Implicația practică a „disonanței cognitive" pentru publicitate și comunicarea de marketing este dificultatea de a schimba atitudinile și deci comportamentul,

deoarece comportamentul existent are un impact foarte mare în modelarea atitudinilor şi blocarea oricăror informaţii contradictorii sau provocatoare. Iată de ce contactul direct dintre companii şi potenţialii clienţi prin oferirea unor mostre, programe de comunicare faţă în faţă şi „experienţe de brand" live poate fi atât de eficient. Deşi aceste activităţi sunt adesea relativ scumpe şi au nevoie de o monitorizare atentă pentru a garanta rezultate, „gadgeturile" şi „artefactele" de marcă putându-le fi distribuite online clienţilor pentru a stimula „testarea virtuală" sunt mult mai puţin costisitoare. Accesibilitatea tot mai mare a internetului prin conexiunile rapide pe bandă largă şi acum prin WiFi, precum şi natura atrăgătoare a acestor „artefacte de marcă" gratuite deschid posibilitatea schimbării atitudinilor prin comportamente la preţuri foarte accesibile.

Instinctul de turmă

Un alt factor important este tendinţa oamenilor de a căuta confirmarea celorlalţi urmând modelul impus de mulţime. Compania de cercetare MORI a monitorizat pe parcursul mai multor ani relaţia dintre familiaritate şi favorabilitate şi a arătat că există o corelaţie clară: companiile mai cunoscute sunt în general mai bine văzute. Într-o anumită măsură aceasta s-ar putea datora fenomenului despre care tocmai am vorbit, dar nu în totalitate. Vedem acelaşi instinct de turmă manifestându-se la bursă, în topurile muzicale şi în modă. Fenomenul a fost descris de Mark Earls în cartea sa *Herd* în care avansează argumentul convingător că „facem ceea ce facem din cauza altor oameni", iar conceptul a fost popularizat de James Surowiecki în cartea sa *The Wisdom of Crowds*. O interpretare matematică a avantajului în afaceri reprezentat de „masă" şi de dimensiunile mai mari este oferită de noţiunea de *dublă incriminare* a lui Andrew Ehrenberg. Judecarea cuiva de două ori pentru aceeaşi faptă este interzisă de al Cincilea Amendament la Constituţia Statelor Unite. Cu toate acestea, nu la fel se întâmplă şi în marketing. Cu o precizie matematică, Ehrenberg a arătat că brandurile cu cote de piaţă mai mari nu au doar o penetrare pe piaţă mai mare, adică mai multe persoane care le cumpără produsele, ci, invariabil, şi o frecvenţă mai mare de achiziţie – cu alte cuvinte, clienţii lor le cumpără mai des produsele. Astfel brandul lider dintr-un anumit sector de piaţă va „câştiga" de două ori şi, chiar dacă nu sunt diferenţe conform altor indicatori, nu va trebui să cheltuie atât de mulţi bani ca brandurile mai puţin cunoscute pentru a-şi menţine poziţia. Aceasta înseamnă că brandurile mai mici sunt pedepsite de două ori pentru că nu sunt lideri pe piaţă. Mulţi

consideră că acesta este un concept neclar şi contraintuitiv, aşa că poate un citat din articolul lui Neil Barnard, Andrew Ehrenberg şi John Scriven, „Differentiation or salience", publicat în *The Journal of Advertising Research* (noiembrie-decembrie 1997), va clarifica regula dublei incriminări:

> Pe scurt, dacă luăm două branduri – unul important, A, şi unul mai puţin cunoscut, B, ai căror clienţi au aceleaşi niveluri generale de consum pe categorie –, proporţional mai mulţi cumpărători ai mărcii mai puţin cunoscute, B, vor cumpăra şi marca mai cunoscută, A, aşa că trebuie să cumpere marca B mai rar. Se face o comparaţie cu numărul mai mic de cumpărători ai mărcii A care cumpără şi marca B (pentru că puţini oameni cumpără în general marca B, nefiind foarte cunoscută). Aşa că ei trebuie să cumpere marca A şi mai des pentru a-şi satisface nevoile legate de respectiva categorie.

În mod evident, „dubla incriminare" are o capacitate mare de autopotenţare şi un pronunţat efect de ricoşeu în termeni de distribuţie cu amănuntul şi expunere, precum şi reducerea costurilor totale de marketing pentru brandurile lider şi a menţinut în frunte produse precum fulgii de porumb de la Kellogg timp de zeci de ani.

În cartea sa *Eating the Big Fish*, Adam Morgan identifică această problemă şi sugerează un număr de modalităţi prin care brandurile mai mici, „rivale", pot încerca să încline balanţa mai mult în favoarea lor. Dintre cele opt „crezuri ale rivalilor", cele mai importante sunt:

- dezvoltarea unor „identităţi de tip far", puternic încărcate emoţional, care determină reacţii mai intense din partea consumatorilor şi notorietate în rândul celor ce intră în contact cu marca;
- asumarea unui „spirit inovator" în cadrul categoriei ca modalitate de a crea autoritate, depăşind dimensiunea brandului;
- crearea unor simboluri de reevaluare care să îi forţeze pe consumatori să-şi regândească atitudinile faţă de brand;
- o concentrare a resurselor pe un număr mai mic de „acţiuni" care pot avea cu adevărat relevanţă pentru brand;
- şi în sfârşit folosirea comunicării ca un activ esenţial pentru un grad mare de implicare a consumatorilor.

El ilustrează elocvent acest argument prin referiri la multe branduri de succes care au realizat mai mult decât mărcile de top şi cu resurse mai puţine. Iar multe dintre ideile lui sunt susţinute de dovezi convingătoare în studii de caz din baza de date a IPA. Deloc surprinzător, cartea sa a devenit un bestseller printre oamenii de marketing.

Implicarea clientului

Jan Hofmeyer şi Butch Rice au inclus toate aceste aspecte ale mentalităţii clientului în Conversion Model™, descris în detaliu în cartea lor *Commitment-Led Marketing*. Bazându-se pe un număr mare de studii de piaţă realizate la nivel global, ei au creat un instrument analitic eficient care poate fi folosit pentru a stabili mentalitatea clientului şi tendinţa sa de a lua în considerare alt brand. Ei împart utilizatorii unui brand în patru categorii pentru a le defini nivelul de implicare (figura 13.6):

1. „fideli" – este puţin probabil ca aceşti utilizatori ai brandului să treacă la alt brand în viitorul apropiat;
2. „obişnuiţi" – este puţin probabil ca aceşti utilizatori ai brandului să îl schimbe pe termen scurt, dar pe termen mediu există o anumită posibilitate să aleagă altă marcă;
3. „superficiali" – aceştia sunt utilizatori ai brandului mai puţin implicaţi decât media, unii dintre ei luând deja în considerare în mod activ o alternativă la marca pe care o cumpără;
4. „convertibili" – aceştia sunt utilizatorii brandului cei mai predispuşi să aleagă altă marcă.

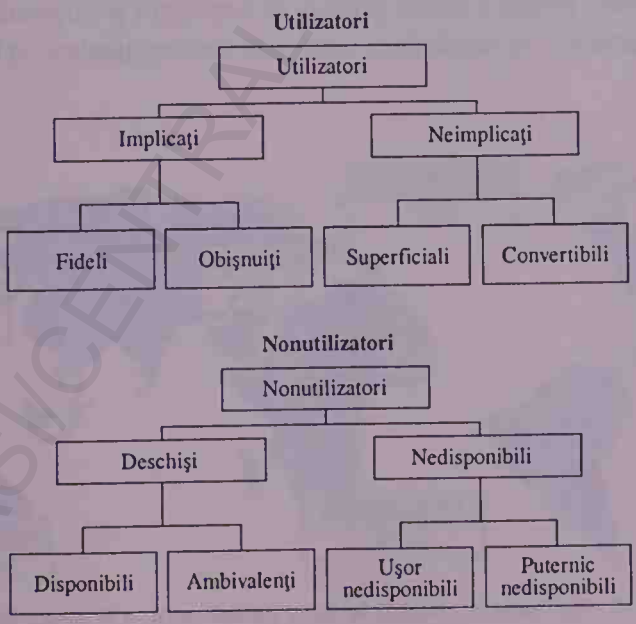


Figura 13.6. *Segmente ale Conversion Model*

Sursa: Hofmeyr şi Rice (2004)

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Într-un mod similar, ei clasifică şi nonutilizatorii brandului în patru segmente:

1. „disponibili" – aceştia sunt nonutilizatorii care preferă brandul în favoarea mărcilor pe care le cumpără acum deşi nu au renunţat încă la ele şi care au fost identificaţi ca fiind pregătiţi din punct de vedere psihologic să facă tranziţia;
2. „ambivalenţi" – nonutilizatori care sunt la fel de atraşi de brand ca şi de mărcile pe care le cumpără în mod curent. Aşadar, ei sunt „deschişi" faţă de brand;
3. „uşor nedisponibili" – nonutilizatori ce preferă mărcile pe care le cumpără în mod curent, deşi această preferinţă nu este puternică;
4. „puternic nedisponibili" – nonutilizatori care au o preferinţă marcată pentru mărcile pe care le cumpără curent. Este cel mai puţin probabil ca aceşti oameni să aleagă alt brand în viitorul apropiat.

Aplicând acest model mai multor pieţe din ţări diferite, Hofmeyr şi Rice au stabilit că există variaţii semnificative între ţări în ceea ce priveşte gradul de implicare şi disponibilitate faţă de o anumită categorie de produse. Exemplul lor este cel al nivelurilor de implicare declarate de cele mai des cumpărate mărci de bere în diferite ţări (figura 13.7). Cu siguranţă, acestea ar fi informaţii utile pentru a se lua în calcul dacă ar exista intenţia de a se lansa o marcă de bere în altă ţară şi ar trebui să se aleagă între Africa de Sud şi Australia. Folosirea acestui instrument analitic pentru a stabili gradele de implicare şi disponibilitate poate fi utilă pentru specialiştii în marketing, indiferent dacă se gândesc să lanseze un nou

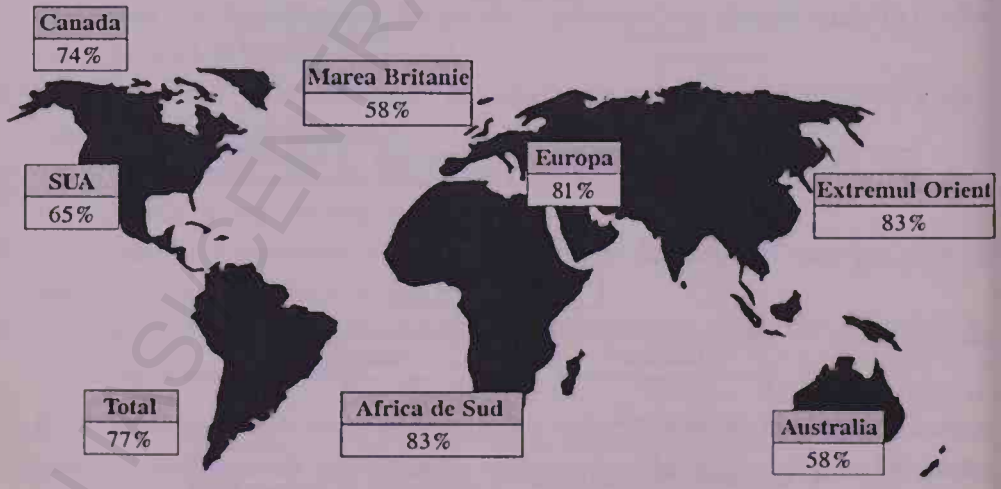


Figura 13.7. *Normele implicării la nivel global pentru brandurile utilizate cel mai frecvent: bere*

Sursa: Hofmeyr şi Rice (2004)

brand, să repoziţioneze o marcă existentă sau pur şi simplu să gestioneze un brand matur. Acestea fiind spuse, ei ar trebui întotdeauna să fie circumspecţi faţă de comportamentele *declarate* pe orice piaţă naţională şi cu atât mai mult la nivelul unor pieţe diferite!

Aşadar, este evident că trebuie ţinut cont de toate aceste aspecte-cheie ale mentalităţii clientului când se dezvoltă strategia de comunicare. Sunt însă şi multe alte consideraţii mai importante în dezvoltarea strategiei de marketing – şi baza de date a IPA este cea mai bună sursă de informaţii pentru a le analiza. Aşa că, în continuare, această carte va folosi informaţii din această sursă bogată.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a V-a

Regulile generale ale longevității – exemple de la IPA Effectiveness Awards

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 14

Regulile generale ale longevității – introducere

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- eșantioanele supuse analizelor detaliate sunt 880 de studii de caz din baza de date a IPA, de la competiția bianuală din Marea Britanie, deschisă și participanților internaționali;
- accentul va cădea pe „rata de succes a eficienței" – probabilitatea ca un anumit comportament al brandului să aibă efecte de amploare asupra afacerii, în aspecte foarte variate, de la vânzări la profitabilitate;
- analiza ne arată ca etapa de viață a categoriei din care face parte brandul are o influență foarte mare asupra strategiilor care au cele mai multe șanse de reușită;
- brandurile de toate tipurile și dimensiunile și-au demonstrat capacitatea de a prospera în aproape toate categoriile, indiferent dacă respectiva categorie se află în creștere sau în declin.

Bătălia constantă a brandurilor ne oferă mereu noi modalităţi de a obţine longevitatea unei mărci. Studiind brandurile care au prosperat în ciuda faptului că nu păreau să aibă prea multe şanse, putem trage concluzii cu privire la modul de a rămâne în formă. Aşadar, capitolul următor va examina lecţiile generale ce se aplică oricărui brand, indiferent de ce se poate întâmpla cu categoria în care operează. Cu toate acestea, datele pe care le vom folosi ne arată că stadiul de viaţă al categoriei are o influenţă foarte mare asupra strategiilor care au cele mai multe şanse de reuşită şi la ce ne putem aştepta de la ele. Aşa că următoarele capitole din această carte vor examina cum sunt afectate brandurile şi cum evoluează strategiile lor ideale, pe măsură ce categoria în care operează progresează de-a lungul spectrului evoluţiei, începând cu primul puseu al tinereţii, trecând prin etapele de creştere şi maturizare şi ajungând la infirmitatea ameninţătoare a declinului.

Principala noastră resursă va fi baza de date a IPA, conținând studii de caz asupra eficienței. Această sursă nepreţuită este rezultatul a 26 de ani de istorie a IPA Effectiveness Awards şi conţine date acumulate din 880 de studii de caz înscrise în competiţia bianuală din Marea Britanie, deschisă şi participării internaţionale (plus multe altele care nu vor fi analizate aici). Una dintre condiţiile de înscriere în competiţie este ca fiecare lucrare să fie însoţită de un chestionar completat de autorul său. Acesta înregistrează circumstanţele care caracterizau brandul şi categoria în timpul campaniei, acţiunile de marketing ce constituiau campania şi, foarte important, rezultatele sale detaliate. În total, 216 câmpuri de date acoperind 30 de subiecte pot fi folosite pentru a căuta tipare comune ale cauzei şi efectului : este un enorm corp de date ce permite emiterea unor concluzii pertinente cu privire la modul în care pot prospera brandurile. De asemenea, datorită dublei examinări – de către experţi ai sectorului (incluzând profesori universitari, cercetători, consultanţi şi econometrişti) şi de către clienţi vechi – la care este supusă fiecare lucrare, este un corp de cunoştinţe extrem de *riguros* ce şi-a câştigat un renume mondial pentru credibilitate.

Aşadar, cea mai bună modalitate de a ne raporta la baza de date a IPA este să o considerăm o colecţie de date care ilustrează cum pot brandurile să facă faţă cu succes provocărilor ridicate de concurenţă şi de piaţă. Cu toate acestea, pe ansamblul domeniului se cunosc încă mult prea puţine aspecte despre modul în care marketingul poate fi aplicat cu cea mai mare eficienţă. Remarcabil de puţini oameni au cercetat amănunţit extraordinarele cunoştinţe conţinute de IPA Effectiveness Awards. De exemplu, bestsellerul semnat de Rex Briggs şi Greg Stuart, *What Sticks : Why most advertising fails and how to guarantee yours succeeds*, nici nu le menţionează. Poate că aceasta nu ar trebui să ne surprindă deloc, dat fiind faptul că fiecare lucrare conţine 4-5.000 de cuvinte şi numeroase studii de piaţă, date privind vânzările şi analize ale beneficiilor financiare, susţinute uneori de modele econometrice sofisticate. Aşa că unul dintre scopurile fundamentale ale acestei cărţi este să tragă învăţăminte din aceste cazuri remarcabile, să le pună într-o formă cât mai accesibilă posibil şi astfel să îi încurajeze şi pe alţii să recurgă mai mult la ele. Gary Player, faimosul jucător de golf sud-african, a spus odată : „Cu cât mă antrenez mai mult, cu atât devin mai norocos", iar într-un fel această carte îi ajută pe practicieni să facă numeroase aplicaţii, mulţumită tuturor oamenilor care au muncit din greu pentru a culege datele şi a descrie cazurile pentru a crea acest standard excelent în funcţie de care se poate demonstra eficienţa.

Din punctul de vedere al sănătăţii brandurilor, cele mai importante câmpuri de date sunt cele referitoare la dimensiunile efectelor obţinute în urma campaniei : ele permit o distincţie clară între *cele mai eficiente* campanii şi cele *relativ*

eficiente. Ar fi prea simplist să definim eficiența doar ca atingerea sau nu în campanie a obiectivelor prestabilite, din moment ce aceasta nu ar lua în considerare alte eventuale efecte valoroase, care poate nu au fost anticipate de la început – comunicarea de marketing este deopotrivă artă și știință. Studiile de caz din baza de date a IPA reflectă această realitate și în multe situații campaniile sunt evaluate potrivit unor criterii mai largi decât cele formulate ca obiective de autorii lor. În mare parte datorită acestui fapt, eficiența este măsurată în următoarele capitole ca „rata de succes a eficienței" – probabilitatea ca un anumit comportament al brandului să aibă ca rezultat efecte foarte ample asupra afacerii, în aspecte foarte variate, de la pătrunderea pe piață la profitabilitate. O rată de succes relativ ridicată a eficienței indică faptul că acest comportament este asociat celor mai eficiente campanii. În acest fel, este posibil să urmărim care comportamente ale mărcii contribuie cel mai mult la sănătatea și deci la longevitatea ei. În această măsurare nu contează absolut deloc dacă respectivul caz a câștigat un premiu în cadrul IPA Effectiveness Awards, deși în general laureații înregistrează efecte mai ample asupra afacerii, comparativ cu lucrările care nu au câștigat premii. Pe bună dreptate, premiile sunt influențate cel mai mult de calitatea dovezilor, și nu de impactul efectului – dar, inevitabil, cu cât efectul este mai mare, cu atât e mai ușor de demonstrat, așa că există o legătură între cele două aspecte. Rata de succes a eficienței rămâne totuși strict o măsură a eficienței afacerii.

Desigur, managerii de brand vin și pleacă, iar odată cu ei uneori și înțelepciunea care duce la succes, așa că nu neapărat toate brandurile analizate s-au bucurat de aceleași niveluri de succes în timp. Brandurile de toate tipurile și dimensiunile și-au demonstrat capacitatea de a prospera în aproape toate categoriile imaginabile – indiferent dacă respectiva categorie se află în creștere sau în declin. Numeroase branduri au reușit să reziste presiunilor exercitate de categoriile mature și de cele aflate în declin rămânând consecvente în ceea ce privește investițiile în inovație și marketing. În general, nu se poate spune că ele au avut un noroc chior sau că au fost geniale – pur și simplu au refuzat să accepte că orice creștere era imposibilă și nu s-au lăsat până nu au găsit soluții în acest sens, fie în aceeași categorie, fie în alta.

BCU IAȘI CENTRUL DE CARTE

Capitolul 15
„Legea randamentelor"

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- teza principală a marketingului este că ceea ce obții în termeni de creștere a cotei de piață are legătură cu ceea ce investești în publicitate;
- dacă această cotă de piață publicitară este mai mică decât cota de piață și brandul nu e lider pe piață, atunci probabil că se află în declin;
- este în interesul brandurilor să se reinventeze într-un fel sau altul din când în când, așa că inovația este cheia succesului.

Unul dintre primele lucruri pe care trebuie să le conştientizăm despre IPA Effectiveness Awards este că demonstrarea eficienţei este o ocupaţie de ordin secundar. De la iniţierea competiţiei, în 1980, au fost înscrise numai 880 de cazuri naţionale şi internaţionale, iar dintre acestea doar 303 au respectat standardele mai stricte privind dovezile, meritând să primească un premiu şi ulterior să fie publicate. Explicaţia convenţională pentru această situaţie este dificultatea cu care se confruntă autorii în a pune pe hârtie un studiu de caz şi în acelaşi timp a-şi îndeplini în fiecare zi sarcinile de serviciu, ca să nu mai vorbim de provocarea intelectuală şi logistică implicată de construirea argumentării şi de folosirea datelor necesare pentru a o susţine. Totuşi, o altă explicaţie, mai curentă şi realistă, este că pur şi simplu nu există multe campanii în care se poate demonstra un efect valoros din punct de vedere comercial. Ştim dintr-un volum considerabil de cercetări realizate de profesorul John Philip Jones, ca şi de Millward Brown şi de alţii, că, în contextul în care toţi ceilalţi factori rămân egali, un brand care cheltuie mai mult decât cota sa de piaţă publicitară, adică un procent mai mare decât cota brandului, ar trebui să îşi crească cota de piaţă. Desigur, şi reciproca este valabilă : acele branduri care cheltuie mai puţin decât cota brandului tind să intre în declin. Dat fiind că pe multe pieţe majoritatea brandurilor cheltuie

proporţional cu cota lor, şi nu mai mult, dar nici nu folosesc mesajele de promovare peste nivelul mediu de creativitate, rezultă că puţine branduri reuşesc să obţină o creştere notabilă.

Aşa că prima lecţie despre sănătatea brandurilor – fundalul tuturor celorlalte comportamente ale brandului care să ducă la condiţii mai bune – este foarte directă. Un adevăr care nu poate fi pus între paranteze în marketing este că, în general vorbind, ceea ce obţii în termeni de creştere a cotei de piaţă are legătură cu ceea ce investeşti în publicitate. Cota de piaţă publicitară (*share of voice – SOV*) este definită drept cota procentuală a brandului raportată la toate mesajele de marketing aparţinând diferitor mărci, aşa că de cele mai multe ori calcularea cotei de piaţă publicitară se bazează pe principalele cheltuieli cu publicitatea în mass-media înregistrate de companii precum Nielson Media, presupunerea generală fiind că acestea sunt proporţionale cu celelalte sume de bani cheltuite prin intermediul numeroaselor alte canale disponibile, inclusiv promoţiile, marketingul direct şi relaţiile cu publicul. Există diferite modalităţi de stabilire a bugetului de promovare a unui brand, dar multe dintre ele tind să conducă la un nivel al investiţiilor în mare măsură în concordanţă cu cota de piaţă a brandului (*share of market – SOM*). Aşa că bugetele de promovare a brandurilor sunt stabilite astfel încât să asigure un SOV egal cu SOM.

Cu toate acestea, baza de date a IPA demonstrează că *motorul principal* al creşterii cotei de piaţă este diferenţa dintre SOV şi SOM. Creşterea este aparent direct proporţională cu această diferenţă. În realitate lucrurile sunt puţin mai complicate pentru că brandurile mai mari se pot descurca şi cu o cotă mai mică de piaţă publicitară, aşa cum a arătat John Philip Jones. Şi, bineînţeles, marketingul şi creativitatea cu adevărat remarcabile în comunicarea comercială pot contribui la îmbunătăţirea şanselor mici impuse de un buget sub medie. Dar relaţia între SOV şi SOM are valoare de regulă generală, iar baza de date o confirmă pentru cele 127 de branduri în cazul cărora există informaţii detaliate cu privire la SOM, SOV şi creşterea cotei de piaţă. Acest rezultat important confirmă analizele realizate de J.P. Jones, Millward Brown şi alţii, care au arătat că există aceeaşi relaţie între SOV, SOM şi creştere (figura 15.1).

Aşadar, primul şi cel mai evident factor care influenţează sănătatea unui brand este dacă SOV este mai mic decât SOM : dacă este mai mic şi brandul nu e lider pe piaţă, atunci este foarte probabil ca acesta să se afle în declin. Va trebui măcar să manifeste toată gama de comportamente benefice (prezentate mai jos) pentru a compensa lipsa de investiţii în SOV şi a contribui poate la menţinerea la acest nivel. Dar, în cazul multor branduri, în majoritatea situaţiilor, dacă ele nu investesc cât trebuie în publicitate, atunci viitorul nu arată prea bine. Excepţia des

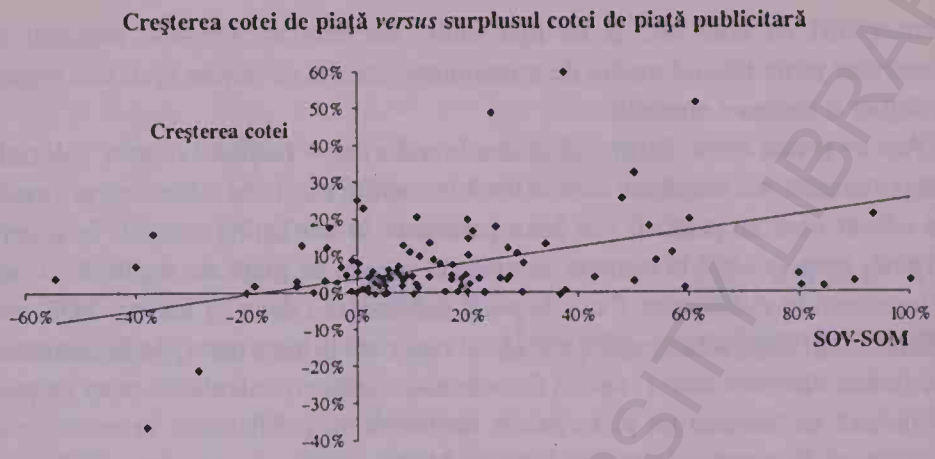


Figura 15.1. *Modul cum SOV generează creştere*

Sursa: IPA dataBANK

amintită de la această regulă – Google – şi-a câştigat „cota de piaţă publicitară" prin alte metode decât folosind mass-media plătite, dar, din multe motive evidente, va rămâne atipică în comparaţie cu majoritatea brandurilor. Potrivit lui Les Binet, implicaţiile relaţiei dintre SOV şi creştere sunt în mare măsură înţelese greşit de participanţii la piaţă, aceasta având rezultate dezastruoase pentru branduri:

> Cred că majoritatea clienţilor consideră că, dacă ai publicitate susţinută, atunci ai şi o creştere susţinută. Când îi întreb pe clienţi „Ce se întâmplă în cazul în care continui să îţi faci publicitate?", în jur de două treimi dintre ei răspund astfel: „Ei bine, asta ajută la creşterea cererii", aşa că sunt foarte surprinşi când nu se întâmplă aşa. Ei tind să creadă că este uşor să justifici cheltuielile în faza de lansare a brandului deoarece ştiu că trebuie să investeşti în el ca să pătrunzi pe piaţă şi observi beneficii financiare vizibile, vezi o creştere puternică, aşa că toată lumea e fericită. Dar mai târziu devine mult mai greu să justifici investiţiile continue pentru că ai impresia că nu primeşti nimic în schimb, aşa că în acest punct este foarte tentant să te apuci de tăiat din bugetul de marketing. Oamenii urmăresc neîncetat o creştere a profitului şi în acest moment ţi se pare evident să spui: „Ei bine, se pare că nu mai putem creşte cererea, aşa că ar trebui să mai reducem din costuri. Publicitatea implică nişte costuri, aşa că o vom reduce". Însă, când reduci cheltuielile de marketing, începi să devii perimat. Şi apoi, când te trezeşti că deţii un brand aflat în declin, este şi mai greu să justifici cheltuielile. Pentru că oamenii spun: „Ei bine, suntem într-o etapă de declin, aşa că ne vom trata brandul ca pe o vacă de muls" şi astfel ajung brandurile să dispară. Ei nu înţeleg că adevărata rentabilitate a investiţiei nu este schimbarea de profit, ci diferenţa dintre profitul tău anterior şi cel care ar putea fi obţinut (Les Binet, director pentru Europa, DDB Matrix).

Există şi alte observaţii importante legate de figura 15.1 care nu sunt neapărat evidente la prima privire. Prima este că gradul de înclinare al liniei este de două ori mai mare decât au arătat alţi cercetători în cazul campaniilor şi brandurilor „obişnuite". Cu alte cuvinte, brandurile incluse în baza de date a IPA se bucură în medie de o creştere de două ori mai mare pentru fiecare punct suplimentar de SOV, comparativ cu brandurile tipice: campaniile lor sunt de două ori mai eficiente decât norma. Această corecţie vă conduce la aceeaşi concluzie la care au ajuns şi alţii: ca regulă foarte aproximativă, SOV trebuie să depăşească SOM cu 10 puncte procentuale pentru fiecare punct de creştere anuală a SOM pe care doriţi să o realizaţi. Mare parte din acest capitol este dedicat examinării modului în care cazurile IPA ating această eficienţă dublă, evidenţiind factorii-cheie care o susţin. Niciun manager de brand nu îşi poate permite să presupună însă că va atinge aceste niveluri înalte de eficienţă, aşa că toate brandurile se pot ghida după regula aproximativă.

A doua observaţie este că, deşi corelarea datelor este bună, din punct de vedere statistic, există şi destul de multe cazuri (punctele de pe grafic) care au depăşit cu mult limitele stabilite de „legea rentabilităţii". Chiar şi potrivit standardelor supereficiente ale bazei de date, aceste cazuri au reuşit o performanţă extraordinară şi de aceea necesită o examinare mai amănunţită. Se dovedeşte că principalul factor comun ce leagă nişte cazuri altfel foarte diverse este că în majoritatea lor a avut loc o schimbare *majoră* în marketing mix: de obicei o extensie de brand, o relansare completă a mărcii sau lansarea unui brand. În astfel de cazuri există numeroase „noutăţi" pentru consumator şi alte lucruri de interes pentru el – şi nu doar informaţii noi, ci şi idei şi reprezentări inovatoare. Astfel, campania implică mai multe eforturi, acesta fiind unul dintre numeroasele motive pentru care inovaţia face bine brandurilor.

Evident, este în interesul brandurilor să se reinventeze într-un fel sau altul din când în când: consecvenţa viziunii de brand poate fi un lucru bun, dar acest fapt nu este neapărat valabil şi în ceea ce priveşte modul în care viziunea le este transmisă consumatorilor. De-a lungul evoluţiei descrise de Darwin, creierului uman s-a adaptat să remarce schimbarea atât la nivel conştient, cât şi subconştient, pentru că ea poate să îi ameninţe viaţa ori să îi aducă vreun avantaj. Aşa că inovaţia relevantă poate foarte uşor să ne rămână în minte, ajutând la confirmarea promisiunii brandului şi la scoaterea lui în evidenţă.

Aşa că inovaţia se află chiar în fruntea agendei de lucru a celor mai mulţi specialişti în marketing. Iar un sondaj realizat în 2007 privind utilizarea de către directorii de marketing a unor strategii legate de inovare, publicat de *Advertising Age*, a arătat că extinderea unor game de produse (un tip particular de extindere

a brandului) este principala strategie de inovare folosită pentru a atinge obiectivele stabilite pentru anul viitor. Dar întregul domeniu al extinderii brandului este complex şi se ştie că rata de eşec ajunge şi la 90% (tot potrivit *Advertising Age*). Aşa că această trambulină esenţială pentru longevitatea unei mărci este presărată cu riscuri şi pericole. Capitolul următor este rezervat deci în întregime pentru trecerea în revistă a unor extinderi de brand şi formularea unor concluzii esenţiale din cazurile brandurilor care s-au extins cu succes. Multe dintre acestea pot fi găsite în baza de date a IPA – deşi nu toate.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 16

Folosirea și abuzul extensiilor de brand

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- ▷ există trei tipuri de extensii de brand: extinderi ale gamei, extinderi ale liniei și extinderi ale mărcii. Fiecare implică anumite riscuri și potențiale recompense;
- ▷ extensiile de brand pot fi o parte esențială a longevității brandului, precum și un mod de a contrazice „legea rentabilității", generând inovare și știri despre brand;
- ▷ dacă o extensie de brand este mijlocul de a menține vitalitatea brandului original, atunci motivele de a direcționa resursele către extindere sunt puternice;
- ▷ din când în când, extinderile pot permite trecerea fără probleme a unui brand dintr-o categorie aflată în declin în alta nouă, aflată în creștere.

Sintagma *extensie de brand* este periculos de vagă, aşa că această explorare trebuie să înceapă cu o definiţie. Extensiile de brand, în cel mai general sens, sunt de diferite tipuri şi de diferite grade. Deşi unii cercetători au postulat categorizări mai complexe, în esenţă există doar trei tipuri de extensii de brand şi fiecare poate fi ilustrat cu exemple din baza de date a IPA:

1. *extindere a gamei* – de obicei o nouă aromă sau un nou format al brandului existent. De exemplu, lansarea Guiness Draught la cutie;
2. *extindere a liniei* – de obicei un nou produs ori serviciu inclus în altă subcategorie în cadrul categoriei mai mari în care activează brandul original. De exemplu, lansarea pâinii Hovis White (extinderile liniei reprezintă majoritatea lansărilor);
3. *extinderea mărcii* – lansarea duce brandul original într-o categorie complet diferită. De exemplu, lansarea snacksurilor Fruit Winders de la Kellogg.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Extinderea gamei

Prima dintre acestea, extinderea gamei, este pur şi simplu o parte integrantă a unui management eficient al brandului. Ea ajută brandul să beneficieze de cât mai multe mijloace de livrare în cadrul categoriei. Dar au loc şi extinderi ale gamei care uimesc consumatorul: pasta de dinţi Crest de pe piaţa americană include vreo zece variante funcţionale şi nouă arome diferite. O extindere a gamei la un asemenea nivel nu doar inhibă achiziţia punându-i pe clienţi să aleagă dintre prea multe variante, ci şi costurile implicate de furnizarea şi menţinerea a peste 80 de unităţi de depozitare pot fi neeconomice. Nu trebuie uitat faptul că, deşi unul dintre cele mai mari supermarketuri din Marea Britanie cum este Sainsbury poate stoca în jur de 16.000 de linii de produse, majoritatea clienţilor săi cumpără doar în jur de 100, adesea multe fiind aceleaşi de fiecare dată când merg la magazin.

Aceasta indică poate că studiile de caz din baza de date a IPA asupra extinderii unor game se referă în mare parte la cele simple, „neaglomerate". Marca Lynx (cunoscută şi ca Axe) este poate una dintre cel mai bine extinse mărci din galeria de onoare a acestei baze de date. Gama include cinci parfumuri şi acoperă şi zona deodorantelor spray, a gelurilor de duş şi a loţiunilor după ras. Cu toate acestea, lansarea parfumului Pulse, care s-a bucurat de un mare succes, a fost însoţită de retragerea parfumului cu cea mai slabă performanţă, Atlantis, în cadrul unui ciclu anual de revigorare a brandului, menţinând astfel o inovare disciplinată, fără aglomeraţie. Extinderea gamelor ameninţă în general cel mai puţin brandul-mamă, fiind puţin probabil să submineze relaţia cu clienţii ori să dilueze valorile brandului, cu excepţia cazurilor în care sunt foarte prost gestionate sau nesusţinute logistic.

În 1978, Ben Cohen şi Jerry Greenfield şi-au deschis un magazin de îngheţată, Ben & Jerry's Homemade, în Burlington, Vermont (figura 16.1). În 2000, afacerea a fost achiziţionată de Unilever pentru suma de 326 de milioane de dolari. Site-ul companiei prezintă misiunea acesteia în ceea ce priveşte produsul: „Să producă, să distribuie şi să vândă îngheţată naturală de cea mai bună calitate şi amestecuri euforice, având preocuparea continuă de a folosi doar ingrediente sănătoase, naturale şi de a promova practici de afaceri care să respecte Planeta şi Mediul". Dar nicăieri în acest text despre angajamentele sociale şi de mediu ale lui Ben şi Jerry nu prea se spune nimic despre unul dintre principalele resorturi ale afacerii lor. Acesta era simţul umorului, folosit pentru a crea arome cu nume amuzante şi distincte, care a devenit principalul factor de diferenţiere a brandului, dar şi principalul motiv pentru care consumatorii îl încercau.

Figura 16.1. *Îngheţată Ben & Jerry's*

Reprodusă cu permisiunea Ben & Jerry's

Compania a creat zeci de astfel de sortimente amuzante de îngheţată, aşa cum se poate vedea în Cimitirul Aromelor la secţiunea „cei plecaţi dintre noi", care include nestemate precum „Cool Britannia", „Pulp Addiction" şi „Root Beer Float My Boat". Iată lista curentă a sortimentelor din „topul zece", care poate că deja începe să arate primele semne de conservatorism:

1. îngheţată Cherry Garcia®;
2. îngheţată cu pişcoturi şi fulgi de ciocolată;
3. îngheţată Chunky Monkey®;
4. îngheţată Chocolate Fudge Brownie™;
5. îngheţată Half Baked™;
6. îngheţată New York Super Fudge Chunk®;
7. îngheţată Phish Food®;
8. îngheţată Coffee Heat Bar Crunch®;
9. îngheţată Peanut Butter Cup™;
10. îngheţată de vanilie.

În alte privinţe Unilever a păstrat simţul umorului caracteristic fondatorilor brandului: Ben şi Jerry s-au angajat să reducă „urmele lăsate de copitele dioxidului de carbon" schimbând dieta văcuţelor de la care provine laptele folosit în procesul de producţie, astfel încât ele să elimine mai puţin metan atunci când

râgâie. Zilnic o singură văcuță elimină 400 de grame de metan, care este un gaz de seră ce încălzește mediul înconjurător de 23 de ori mai mult decât dioxidul de carbon. Purtătorul de cuvânt al brandului Ben & Jerry's, Anniek Mauser, a declarat: „Noi nu putem împiedica vacile să facă ceea ce le vine să facă în mod firesc, dar putem contribui la reducerea emisiilor de metan modificând hrana animalelor astfel încât să le ușurăm procesul de digestie".

Peter van Stolk și-a dat seama de potențialul „personalizării în masă" în domeniul fabricării băuturilor și, în ianuarie 1996, a lansat Jones Soda, cu șase variante de arome (figura 16.2). Elementul care captează atenția este ambalajul unic, cu etichete care se tot schimbă, create de consumatori, combinate cu nume haioase ale sortimentelor, *à la* Ben & Jerry's.

Jones și-a construit o credibilitate „pe stradă" cu o strategie de distribuție care a vizat inițial magazinele de articole sportive urbane – skateboarduri, plăci de surf și snowboarduri – și saloanele de tatuaj și de piercing. După ce a ajuns un adevărat cult, marca Jones a ajuns și în magazine, iar la a zece aniversare a sa, în 2006, Jones Soda Co avea venituri anuale de 36 de milioane de dolari. În mod evident, milioane de consumatori de băuturi răcoritoare sunt atrași de posibilitatea de a vedea într-o zi un produs cu eticheta creată de ei.

Coca-Cola este un brand matur care a căutat să se revigoreze folosind variante în ediție limitată. Totuși, deși poate exista o creștere a vânzărilor pe termen scurt, adesea această tactică nu contribuie prea mult la sănătatea brandului pe termen lung și tinde să îi îndepărteze pe detailiști, care trebuie să rezolve problema logistică implicată. Și pe producător îl costă destul de mult, el trebuind să fabrice un volum relativ limitat de produse și să le distribuie. Comunicarea de marketing asociată este nevoită să se axeze pe „valoarea de știre" și noutatea unor produse precum „Cola cu lămâie verde" sau „Cola de portocale", dar în acest proces poate foarte bine să rateze ținta în termeni de construire a unor valori fundamentale. Deși pentru Jones Soda schimbarea la nesfârșit a etichetelor este o trăsătură esențială a brandului, despre Coca-Cola nu se poate spune același lucru.

O altă băutură răcoritoare care a folosit ideea ambalajelor de ediție specială este Mountain Dew de la PepsiCo. Compania a invitat o serie de designeri să creeze o ediție limitată de sticle din

Figura 16.2. *Jones Soda*

Reprodusă cu permisiunea Jones Soda Co

aluminiu, doar pentru a fi distribuite la evenimente speciale la care participau artişti locali din comunităţi din Statele Unite. Şi Mountain Dew a folosit această platformă pentru un concurs în cadrul căruia consumatorii îşi puteau înscrie propriile designuri, putând câştiga un premiu de 10.000 de dolari şi ocazia de a fi unul dintre designerii brandului în 2008. Cu toate acestea, în comparaţie cu sentimentul autentic că marca Jones Soda este a oamenilor obişnuiţi sau cu nonconformismul amuzant al brandului Ben & Jerry's, activitatea derulată de Mountain Dew nu prea are o rezonanţă la fel de puternică.

Extinderea liniei

Extinderea liniei necesită mai multă grijă. Riscul de a intra în conflict cu relaţia deja stabilită între brand şi consumator este mai mare, iar autoritatea brandului-mamă în noua subcategorie se poate dovedi sub nivelul aşteptărilor. Şi riscul de diluare a imaginii de brand este mai mare. Când Hovis (o celebră marcă britanică de pâine integrală) a lansat o franzelă albă, în 1991, pentru a profita de o subcategorie premium de specialităţi de pâine albă care se dezvolta foarte rapid, nu a luat în considerare toate potenţialele complicaţii. Deşi iniţial a existat o creştere mai mult sau mai puţin garantată de distribuţia pe scară largă datorită relaţiilor strânse pe care le avea Hovis cu detailiştii, în 1993 deja se instalase declinul. Oamenilor pur şi simplu le era greu să asocieze marca Hovis, de pâine integrală, cu pâinea *albă*. O campanie publicitară focalizată a stimulat creşterea vânzărilor la acest sortiment şi pentru o vreme lucrurile au mers bine, deşi cu mult mai multe investiţii pentru a susţine extensia de linie decât se prevăzuse iniţial. În 2001, după o perioadă de trei ani de reduceri drastice ale cheltuielilor pentru publicitate, în care presiunile exercitate de preţ se acutizaseră, noua echipă a brandului a considerat necesar să relanseze în totalitate marca Hovis pentru a restabili rentabilitatea. Noua agenţie, DDB London, s-a confruntat imediat cu o problemă pe care o cunoştea foarte bine: cum să separe brandul de asocierile adânc înrădăcinate de reclamele mai vechi la pâine *integrală* (figura 16.3).

A urmat o reinventare completă a brandului, care a avut un mare succes, ajutată de un ambalaj nou care încerca să nu mai facă nicio asociere între noua marcă Hovis şi originile sale. În prezent, brandul este definit mai general – *mai elastic* – şi deci mai capabil să acopere şi o gamă de produse de panificaţie, nu doar pâine. Dar, privind retrospectiv, extinderea liniei originale a brandului Hovis nu a fost calea rapidă şi uşoară către creşterea vânzărilor şi a profitului care se anticipa în 1991. Dovezile pe care le vom analiza mai jos sugerează că

Figura 16.3. *Reclamă TV a mărcii Hovis, CDP*

Reprodusă cu permisiunea British Bakeries

oamenii de marketing adesea subestimează dificultăţile şi costurile asociate unor extinderi reuşite ale liniei. Pâinea albă de la Hovis era departe de a fi ceva ieşit din comun – este un exemplu tipic al problemelor cu care se confruntă extinderea liniei.

Categoria produselor „gata de băut" (*ready to drink – RTD*) dintre băuturile alcoolice ilustrează foarte bine cât sunt de greu de lansat extinderi ale liniei, mai ales când sunt supuse unor controale tot mai stricte. În Marea Britanie, Mintel a raportat că în 2005 a avut vânzări în valoare de 2,1 miliarde de lire sterline pe

segmentul băuturilor RTD, cu 7,5% mai puţin faţă de 2004. Diageo, unul dintre operatorii cei mai mari şi mai specializaţi din această categorie la nivel mondial, a trebuit să facă eforturi serioase pentru a susţine inovaţii de succes când s-a confruntat cu un declin similar. Potrivit revistei *Marketing*, între 2005 şi 2007 compania a lansat 13 băuturi în Marea Britanie şi a testat tot atâtea, declarând că a avut vânzări în creştere în valoare de 86 de milioane de lire sterline la categoriile bere, vin şi băuturi alcoolice. Deşi au existat produse de succes ca Baileys Flavours, Pimms Winter şi Bulleit Bourbon, s-au înregistrat mai multe eşecuri. De exemplu, Diaego a retras de pe piaţă Archers Vea, varianta cu mai puţin zahăr a lichiorului său de piersici, după ce lansările eşuate din 2003 ale sortimentelor Gordon's Edge, o extensie de linie a ginului Gordon's, şi Bailey's Glide, care a rezistat pe piaţă doar până în 2006. Pare că a trecut mult timp de la lansarea, cu un succes fulminant, a sortimentului Smirnoff Ice, în 1999, creând piaţa extensiilor de brand pentru băuturile alcoolice pe segmentul RTD în Marea Britanie şi stimulând creşterea explozivă a „malternativelor"* în Statele Unite.

Extinderea mărcii

Dacă extinderea unor linii se poate confrunta cu probleme neanticipate, atunci extinderea completă a unei mărci poate fi de două ori mai afectată. Exemplele nefericite de produse sortite eşecului sunt nenumărate, de la lenjeria BIC până la parfumul Harley-Davidson. Evident, echipele de marketing uneori nu sunt conştiente de setul complet de asocieri ale brandului în mintea consumatorului – sau le ignoră. Ceea ce pare logic privit dintr-o anumită perspectivă devine hilar din alt punct de vedere. Uneori brandul-mamă pur şi simplu nu rezonează cu noua categorie. Astfel, Frito-Lay, un brand asociat cu setea *via* snacksuri sărate, a descoperit că nu putea exploata cu succes această asociere lansând o limonadă. „Logica" pur şi simplu nu a funcţionat în mintea consumatorilor. În mod similar, Virgin a învăţat că stilul său de livrare care este atributul definitoriu al mărcii funcţionează bine în categoria serviciilor, dar nu şi în cea a bunurilor ambalate: marca Virgin pur şi simplu nu înseamnă nimic semnificativ pe acest teritoriu.

Poate că acest lucru explică eşecul produsului Virgin Cola, ce a intrat într-o categorie clar definită în care inovarea în domeniul produselor era fie nenecesară, fie imposibilă. Mai rău, celelalte două precondiţii pentru o lansare reuşită a

* Băutură alcoolică ce conţine o anumită cantitate de alcool de malţ (sau alte tipuri de alcool) şi care este o alternativă la bere (n.t.).

mărcii Virgin nu erau îndeplinite : nu exista un actor negativ care domina piața și niciun sentiment de teribilă nedreptate resimțit de consumator. Așa că nu avea cu ce să se lupte și Virgin Cola nu a putut oferi ceva diferit care să reprezinte ușor valoarea adăugată percepută :

> O personalitate de tip Virgin nu poate supraviețui cu un brand din categoria bunurilor de larg consum cu rotație mare pentru că nu te poți diferenția suficient. Când trebuie să cumpere un astfel de produs, publicului nu îi pasă de fapt decât de accesibilitate și preț (Will Whitehorn, președinte al Virgin Galactic și fost director de dezvoltare de brand și servicii de afaceri destinate clienților, Virgin).

Cu toate acestea, Kellogg's s-a putut baza cu succes pe încrederea mamelor în expertiza brandului în chestiuni legate de nutriție când a lansat Real Fruit Winders pentru copii. Compania a putut crea o extensie de brand dedicată în întregime copiilor, amuzantă și cool (așa cum demonstraseră studiile că va fi necesar), știind că mamele vor avea încredere în faptul că brandul va oferi un produs sănătos. La fel de important, extensia a ajutat la consolidarea relației dintre brand și mame – este considerat un desert mai bun pentru copiii lor decât dulciurile obișnuite.

Mai există o iluzie în cazul extinderii unei mărci : „definirea categoriei". Page și Farr de la Millward Brown au sugerat că perspectivele oamenilor de marketing asupra categoriilor în care operează nu coincid întotdeauna cu perspectivele consumatorilor. Les Binet s-a încurcat de multe ori printre definiții înșelătoare ale categoriei :

> Trebuie să nu uităm niciodată că orice definiție a unei categorii pe care o alegi nu este dată de Dumnezeu, ci e arbitrară și că există și alte moduri de a o concepe. Astfel, desigur că MP3 playerele aparțin categoriei de muzici mobile, și chiar au legătură cu muzica, dar fac parte și dintre lucrurile pe care le faci în timpul liber. Ar fi trebuit să gândim nu din perspectiva categoriilor de produse ori servicii, ci în termeni de categorii de nevoi ale consumatorilor, dacă vreți. Așa că sucul de portocale aparține categoriei consumului de lichide, care este una dintre nevoile primare ale consumatorului, dar e și în categoria aportului caloric, așa că îl poți considera și un aliment. Sau poate fi conceput și altfel dacă îl muți în categoria „nutraceuticelor"... (Les Binet, director pentru Europa, DDB Matrix).

Așa că părerea unui om de marketing despre o extindere logică a mărcii poate fi foarte diferită de cea a unui consumator. Dacă ipoteza ta, ca brand cu o gamă de snackuri sărate, este că activezi în cine știe ce categorie reprezentând o prezumtivă „ocazie pentru snackuri" și că sarea din produsul tău provoacă setea, atunci logica unei extinderi a mărcii lansând o limonadă pare evidentă. Dacă însă consumatorul te vede strict ca pe o marcă de snackuri, atunci logica este cumva

forţată şi va fi necesar un grad mare de redefinire a brandului înainte ca extensia de brand să poată fi demarată. Poate fi mai uşor şi mai sigur să se facă lansarea sub alt brand. Cea mai importantă observaţie este că orice definiţii ale categoriei folosite pentru a justifica o extindere a mărcii trebuie să fie acceptate de publicul-ţintă.

Într-o anumită măsură factorul hotărâtor care determină succesul extinderii complete a unei mărci este elasticitatea brandului-mamă. Unele branduri pot, prin natura lor, să fie extinse pentru a acoperi alte categorii mult mai uşor. În general, brandurile care sunt asociate cu o anumită competenţă sau funcţionalitate a produsului sunt mult mai puţin elastice decât cele asociate cu valori mai generale. Unii cercetători au sugerat că puterea brandului în categoria sa de bază nu prea are efect asupra elasticităţii şi ar putea chiar să o reducă. Ca parte a studiului lor BrandZ, Page şi Farr au dezvoltat scoruri de elasticitate pentru anumite branduri globale care ilustrează clar această teorie. Acestea se bazează pe un studiu în rândul consumatorilor despre acceptarea a 40 de branduri în alte categorii decât cea din care fac parte. Scorurile elasticităţii sunt raportate la media brandurilor şi categoriilor studiate. În top trei al celor mai elastice branduri se aflau:

1. Virgin (+25%);
2. Ford (+15%);
3. Body Shop (+11%);

pe când în topul primelor trei cele mai puţin elastice branduri erau:

38. Amazon (–11%);
39. McDonald's (–13%);
40. KFC (–16%).

Virgin, care a ocupat primul loc în top, este definit mai mult de abordarea sa faţă de servirea clienţilor decât de experienţa sa în oricare dintre numeroasele categorii în care operează. Aşa că are un brand foarte elastic, dar unul care transmite aşteptări reale, pozitive în orice categorie intră. Acestea fiind spuse, furnizarea serviciilor este crucială. NTL: Telewest şi Virginia.net au fuzionat şi s-au rebranduit ca Virgin Media la începutul anului 2007, oferindu-le clienţilor servicii *quadplay*, reunind telefonia fixă şi mobilă, internet prin bandă largă şi cablu TV la cerere (figura 16.4). Aceasta a întâmpinat unele probleme, punând încă o dată în joc reputaţia angajaţilor lui Richard Branson. Cultura corporatistă „heirupistă" a brandului Virgin şi dorinţa de a căuta întotdeauna un Goliat în faţa căruia să joace rolul de David pot foarte bine să însemne destrămarea Virgin Media, ce are datorii în valoare de şase miliarde de lire sterline şi un preţ al

acțiunilor în scădere și a pierdut 46.900 de abonați în primele trei luni ale anului 2007, în ciuda celor 25 de milioane de lire cheltuite pentru campania publicitară în care apărea Uma Thurman. În primul rând, că ambițioasele servicii *quadplay* sunt foarte greu de furnizat în practică. Numai moștenirea serviciilor proaste ale NTL (și ale companiilor de cablu din cadrul ei) dă o gămadă de bătăi de cap, dar mai e și provocarea considerabilă a vânzărilor încrucișate de cablu TV, internet prin bandă largă, telefonie fixă și mobilă către gospodării care mai mult ca probabil au deja contracte cu furnizori de servicii pentru fiecare dintre aceste canale. Și, colac peste pupăză, Virgin s-a implicat într-un proces anevoios și scump cu BSkyB pentru furnizarea de programe, sub acuzația de comportament anticoncurențial. În iunie 2007, dându-și seama de potențialul de gestionare a impozitelor reprezentat de această datorie și de beneficiile fluxurilor de lichidități ridicate, firma americană Carlyle Group a făcut o ofertă de patru miliarde de lire și, măcar de data asta, intervenția unui fond de investiții private s-ar putea să fie bine primită atât de către guvern, cât și de către acționari.

Aflate la coada listei privind elasticitatea brandurilor întocmite de BrandZ, McDonald's și KFC sunt, prin contrast, puternic asociate cu excelența în cadrul categoriilor de fast-food pe care îl servesc în restaurantele lor. Acest grad de specializare a produselor conferă puțină elasticitate brandurilor, până la punctul în care inhibă chiar abilitățile lor de a opera cu succes până și în cadrul grupelor lor de produse care sunt apropiate.

Devine tot mai adevărat faptul că trecerea unui brand într-o nouă categorie ori subcategorie, cu toate inovările asociate necesare, poate fi un element esențial pentru menținerea vitalității brandului. Apple este poate unul dintre cele mai celebre și mai reușite exemple în acest sens. Dovezile sugerează însă că extensiile de brand rareori sunt realizate pentru a întări brandul-mamă. O cercetare realizată de Brandgym a descoperit că doar 2% dintre experții în marketing consideră că brandurile noi constituie principala lor metodă de lansare a unor noi produse: ei preferă mai degrabă extinderea mărcii, considerând-o o garanție mai mare. Extensiile de brand, pentru majoritatea oamenilor de marketing, par să nu prea aibă de-a face cu revigorarea brandului-mamă, ci mai degrabă cu exploatarea unor noi posibilități de comercializare beneficiind de un branding în mare parte prefabricat. Ca majoritatea lucrurilor de acest tip, construcția este relativ ieftină și ușoară. Research International a confirmat această sugestie – doar 15% dintre previziunile privind volumul de produse noi se refereau la branduri noi. Încrederea oamenilor de marketing în extinderea mărcii este atât de mare, încât previziunile cu notă de avertisment sunt adesea ignorate. Adevărul este că extensiile de brand sunt mai predispuse eșecului decât noile branduri: o proporție mai mică dintre

Figura 16.4. *Richard Branson la lansarea Virgin Media*

Reprodusă cu permisiunea Virgin Media

acestea ajung să îşi serbeze primele aniversări. În cazul extinderii mărcii, ca în situaţia multor lucruri prefabricate, rezultatele sunt adesea mai puţin durabile.

Aşadar, în afară de costuri şi facilitatea lansării (ca şi cum acestea nu ar fi nişte motive suficiente), de ce ignoră oamenii de marketing eşecurile extinderii unei mărci? Helen Wing de la Research International sugerează că ei sunt induşi în eroare şi de rezultatele cercetărilor. Extinderea mărcilor tind să obţină un scor bun în cadrul măsurătorilor privind intenţia de cumpărare, în comparaţie cu

brandurile noi (12% peste medie *versus* 19% sub medie). Dar aceasta reflectă mai degrabă familiaritatea brandului pentru consumatorii implicați în cercetare decât atractivitatea sa în viața reală. În consecință, acest tipar de cercetare nu reflectă ratele reale de reușită. Ea observă că de obicei motivele pentru care eșuează o nouă lansare sunt că produsul nu este suficient diferențiat, suficient de bun ori susținut în mod eficient. Mai ales acesta e necazul cu extensiile de brand. În medie ele primesc jumătate din sprijinul acordat lansărilor unor noi branduri și se bazează excesiv pe ideea că brandul-mamă va sigura diferențierea necesară. În consecință, extensiile de brand au adesea de suferit și din cauză că li se face mai puțină publicitate și nici nu sunt suficient de diferențiate de mărcile concurente, care poate se bucură de suport și branding adecvat. Așa că motivele pentru care oamenii de marketing preferă extinderea mărcii sunt adesea chiar cauzele eșecului: nu poți învinge legile gravitației într-un zbor în care nu ești propulsat suficient.

Dar poate că aceste eșecuri ar putea fi evitate dacă problemele esențiale ale lipsei investițiilor și a unei diferențieri adecvate sunt tratate corect. Bineînțeles, aceasta ar putea submina orice false criterii economice folosite pentru a justifica lansarea. Dar, dacă se adoptă o perspectivă mai largă asupra extinderii mărcii, pentru a include și revigorarea brandului-mamă, și dacă se folosesc criterii mai clare pentru a alege aceste extinderi, atunci aceste probleme pot fi depășite. Companii care au experiență și succese în extensiile de brand, cum ar fi Unilever și Virgin, au adoptat de mult perspectiva că extinderea nu ar trebui doar să împrumute din imaginea brandului-mamă, ci să o și îmbunătățească, făcând brandul-mamă mai puternic. Virgin a tras învățăminte din eșecurile anterioare și în prezent are solicitări foarte clare și exigente când colaborează cu alte companii în vederea unei extensii de brand:

> Am dezvoltat o serie de precepte care au devenit Carta Virgin. Așadar, este carta care descrie modul nostru de a face afaceri. Cum ne comportăm cu oamenii, cum tratăm problemele de natură financiară, cum abordăm structura companiei, cum abordăm gestiunea juridică și fiduciară și toate celelalte chestiuni legate de reputație, așa că, în principiu, companiile trebuie să le respecte. Ele au și o licență de marcă, cu condiții destul de stricte; vreau să zic că am retras-o la un moment dat unei companii. Pentru noi este foarte clar că o grămadă de oameni care vor să facă afaceri cu compania Virgin au așteptări nerealiste de la acest brand și adesea ei se așteaptă ca, datorită brandului, totul să meargă ca pe roate. Brandul nu va face niciodată ca totul să meargă ca pe roate. Avem doar un mic avantaj de 10%. Utilizarea brandului Virgin în raport cu altceva ne oferă un avantaj de 10% față de situația în care ai lua-o de la zero, ceea ce este OK pentru început, dar... (Will Whitehorn, președinte al Virgin Galactic și fost director de dezvoltare de brand și servicii de afaceri destinate clienților, Virgin).

În mod similar, Tesco are o abordare foarte disciplinată faţă de extinderea în noi categorii şi noi zone geografice:

> Există două lucruri de care trebuie să ţinem seama când decidem dacă să transferăm brandul în alte categorii. În primul rând, creşte ea valoarea în ochii consumatorilor? Şi, în al doilea rând, creşte ea valoarea brandului Tesco? Dat fiind că după război au avut loc o scădere graduală a proporţiei venitului disponibil cheltuit pe alimente şi o reducere a preţului mediu plătit pe calorie, a te considera pur şi simplu un retailer alimentar nu susţine o imagine de creştere atractivă. Aşa că am adoptat politica de a urmări clienţii şi de a urmări banii. Urmărind pe ce îşi cheltuie clientul banii şi cine oferă respectivul serviciu, putem stabili apoi dacă putem creşte valoarea percepută de client şi, aşa cum am precizat, şi pentru Tesco. Astfel îţi deschizi mintea la posibilitatea că nu trebuie să fii limitat de trecutul tău. Multe branduri au o moştenire extrem de puternică, dar care le stă ca o piatră de moară agăţată de gât şi chiar le împiedică să progreseze. Cu cât mă uit mai mult în urmă, cu atât mă învinovăţesc, pentru că am fi putut face mai mult, mai devreme. Să luăm exemplul telecomunicaţiilor. Companii precum Carphone Warehouse au făcut o treabă grozavă creând această piaţă, dar noi am fi putut veni cu aceste servicii înaintea lor. Nu ne-am deschis mintea la posibilitatea că, dacă ai un brand puternic care nu este limitat, un brand ce reprezintă nişte principii fundamentale, şi nu unul care este închis ca într-o cutie, atât timp cât consumatorii au încredere în brandul tău, atât timp cât el le poate oferi oamenilor un bun raport calitate/preţ, atât timp cât le poate oferi oamenilor servicii foarte bune şi ele sunt îndeajuns de accesibile, atunci, în măsura posibilului, îţi poţi extinde brandul (Richard Brasher, director comercial, Tesco).

Aşadar, dacă extinderea devine un mijloc de a menţine vitalitatea brandului-mamă, atunci motivele devierii resurselor de la acesta către extindere sunt puternice. În acest fel, nu doar este mai probabil ca extinderea să fie încununată de succes, ci şi brandul-mamă va avea mai puţin de suferit din cauza efectelor de diluare ale unor extinderi prost gestionate. Poate că principiul călăuzitor al extinderii unei mărci ar trebui să fie, parafrazând cuvintele lui John F. Kennedy din discursul său inaugural: „Întrebaţi-vă nu ceea ce poate face brandul dumneavoastră pentru lansare, ci mai degrabă ce poate face lansarea pentru brand".

Extensiile de brand ar trebui deci considerate o parte esenţială a longevităţii unei mărci, precum şi ca o modalitate de a contrazice legea „rentabilităţii investiţiilor" generând inovaţie şi valoare de ştire pentru brand. Dar, din când în când, extinderile se vor dovedi vitale pentru branduri, permiţând o tranziţie lină dintr-o categorie aflată în declin în una nouă, aflată în creştere. Snopake a fost primul lichid corector pentru acoperirea erorilor pe care le fac cei ce folosesc maşini de scris. Aceste maşini au fost înlocuite de mult de procesoare de text, dar,

BCU "M. EMINESCU" IAŞI

datorită moștenirii sale, Snopake continuă să existe într-o categorie mai largă ca marcă de articole de birou (figura 16.5).

Cam atât despre inovațiile excepționale: dar cum rămâne cu practicile cotidiene care pot asigura într-o anumită măsură sănătatea unui brand? Această trecere în revistă a comportamentelor revitalizatoare va continua cu câteva sfaturi fundamentale.

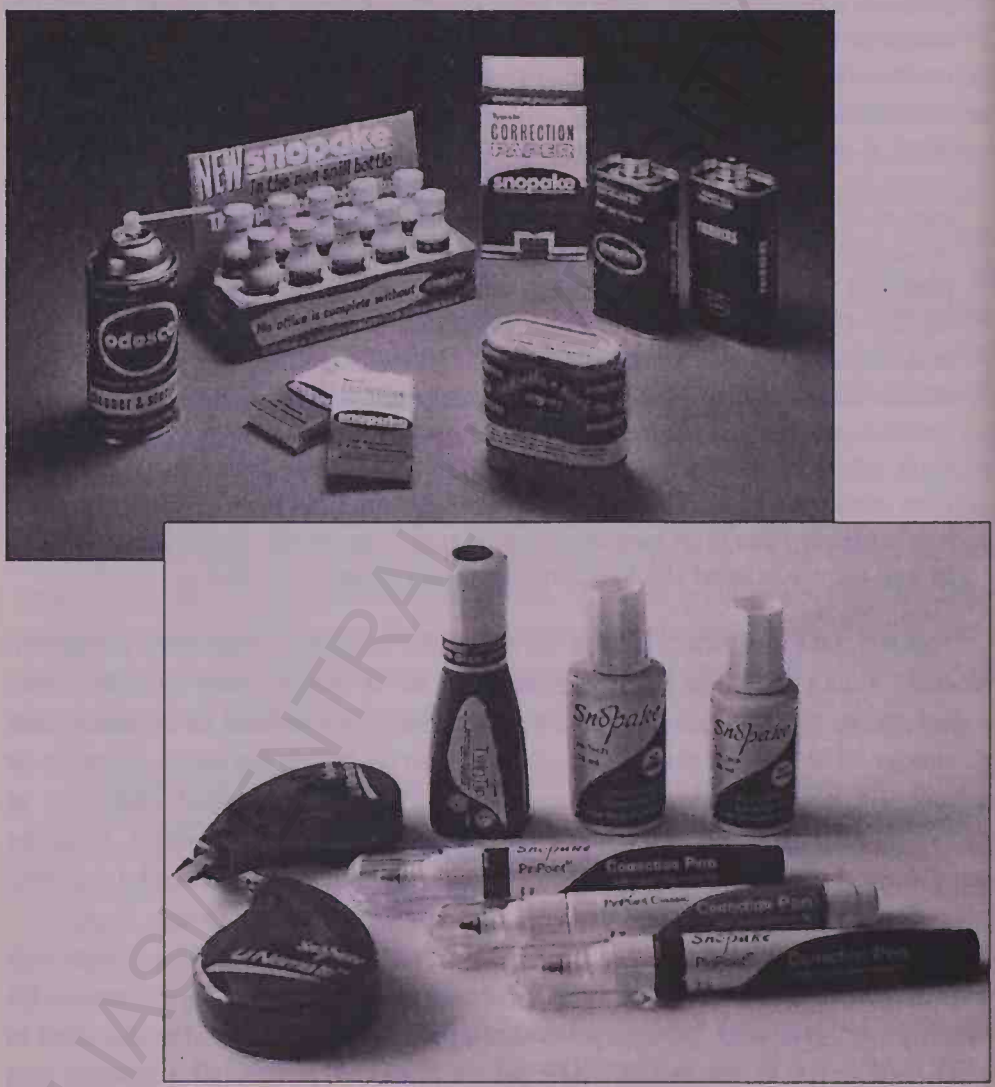


Figura 16.5. *Snopake*

Reprodusă cu permisiunea Snopake Ltd

Capitolul 17

Stabilirea unor obiective și a unei strategii adecvate

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- stabilirea unor obiective concrete de afaceri, precum cota de piață, dependența cererii pentru un produs de prețul acestuia și pătrunderea pe o piață, face bine brandurilor;
- campaniile cu obiective mai generale, ca loialitatea față de marcă, se bucură de mult mai puțin succes decât campaniile cu obiective concrete;
- campaniile de imagine sunt deosebit de eficiente;
- televizorul încă se află în fruntea listei canalelor de comunicare ce influențează decizia de cumpărare;
- brandurile nu ar trebui să își cheltuiască bugetele media pe prea multe canale de publicitate – trei-patru pare a fi numărul optim pentru majoritatea.

Când vine vorba despre fixarea unor obiective de marketing, baza de date a IPA ne învaţă o lecţie foarte evidentă, dar adesea trecută cu vederea: stabilirea unor obiective concrete (în mod ideal cuantificate) de afaceri face bine brandurilor. Printre obiectivele concrete de afaceri se numără cota de piaţă, dependenţa cererii pentru un produs de preţul acestuia şi profitabilitatea. Această lecţie pare atât de evidentă, încât aproape că ar putea fi exclusă dintr-o carte cum este cea de faţă, dacă nu ar exista dovada că, până şi în anumite cazuri incluse în baza de date a IPA, peste 20% dintre campanii au fost dezvoltate fără nişte obiective clare de afaceri. Iar dacă ele lipsesc adesea din studiile de caz din arhiva IPA (care sunt în medie de două ori mai eficiente decât o campanie obişnuită), atunci putem presupune fără un risc prea mare de a greşi că este şi mai puţin probabil ca ele să existe într-o campanie obişnuită. Tiparul suprapus al obiectivelor de afaceri ale celor care le stabilesc este ilustrat în figura 17.1.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

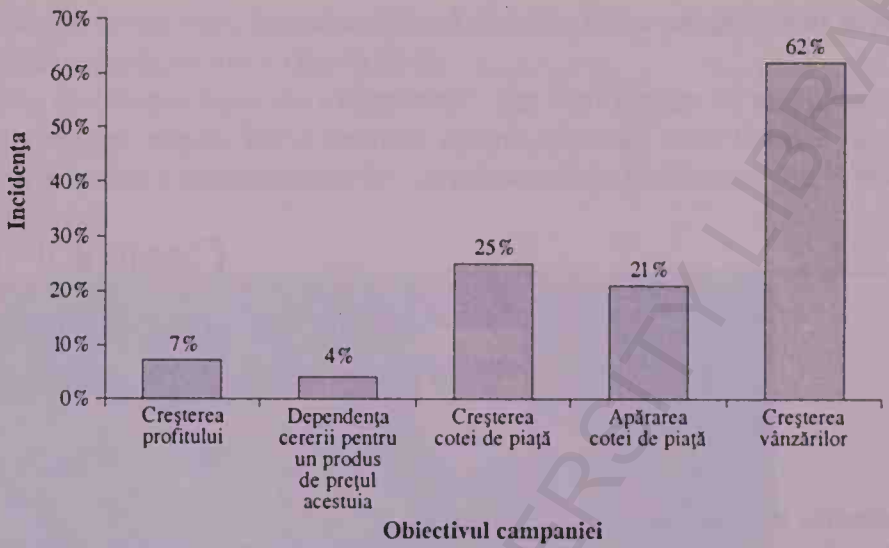


Figura 17.1. *Incidența principalelor obiective de afaceri*

Sursa: IPA dataBANK

Așa că, deloc surprinzător, campaniile fără obiective de afaceri clare tind să fie mai puțin eficiente (figura 17.2).

Se înțelege de la sine că obiectivele campaniei ar trebui să influențeze într-un mod fundamental strategia de comunicare. Dacă obiectivul unei campanii este să permită brandului să își crească prețurile fără a suferi scăderi foarte mari ale vânzărilor (adică să reducă dependența cererii pentru un produs de prețul acestuia), atunci mesajele publicitare vor fi probabil diferite de cele având la bază obiectivul de a crește volumul mărcii determinând oamenii să o încerce. Astfel, lipsa unor obiective de afaceri clare poate să compromită întregul proces de dezvoltare strategică și să reducă deci eficiența campaniei.

Așa că prima regulă a longevității unei mărci este definirea unor obiective de afaceri clare și realizabile pentru toate activitățile de marketing. E însă necesară o clarificare suplimentară aici, pentru că este evident, atunci când se analizează studiile de caz, că multe campanii *au* obiective – doar că sunt *de un tip greșit*. Obiectivele pot fi împărțite în trei mari tipuri: obiective de afaceri (precum cele discutate deja), obiective comportamentale (cum ar fi pătrunderea pe piață și loialitatea) și obiective intermediare (cum ar fi gradul de conștientizare în ceea ce privește marca, imaginea de marcă și așa mai departe). Este o practică destul de comună astăzi ca în activitatea de marketing să se stabilească doar niște obiective „intermediare" privind consumatorii. Acestea sunt categorizate și explicate în baza de date a IPA sub denumirile prezentate în figura 17.3.

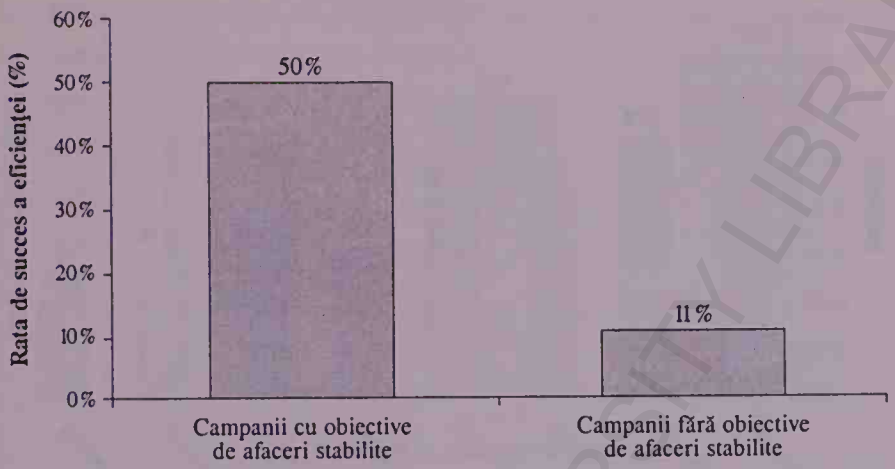


Figura 17.2. *Obiectivele clare de afaceri cresc rata de succes a eficienței*

Sursa: IPA dataBANK

Obiectivul	Definiţia
Conştientizare	Consolidarea conştientizării în ceea ce priveşte marca
Imagine	Crearea unor valori de brand sau a unei imagistici a utilizatorului care să întărească relaţia brandului cu consumatorii
Direct*	Influenţarea directă a unor comportamente precum testarea mărcii sau reacţia directă ori depăşirea barierelor din calea achiziţiei
Diferenţiere	Diferenţierea sau vitalitatea, scoaterea în evidenţă a brandului
Notorietate	Construirea „notorietăţii" mărcii sau a perceperii forţei ori autorităţii sale, adică brandul defineşte categoria
Calitate	Construirea încrederii în preţuirea şi calitatea percepută ale brandului
Implicare	Stimularea implicării faţă de brand, a unui sentiment de loialitate, de relevanţă a brandului
Încredere	Generarea unui sentiment de siguranţă conferit de brand

* „Direct" include, dar nu se limitează la campaniile implicând o reacţie directă cu o modalitate de răspuns, precum un număr de telefon sau un site pe care se pot face tranzacţii. Influenţa directă include oferte promoţionale şi alte mesaje privind anumite reduceri pe termen scurt.

Figura 17.3. *Tipuri de obiective intermediare și semnificația lor*

Sursa: IPA dataBANK

Frecvenţa cu care este utilizat fiecare dintre aceste obiective este prezentată în figura 17.4.

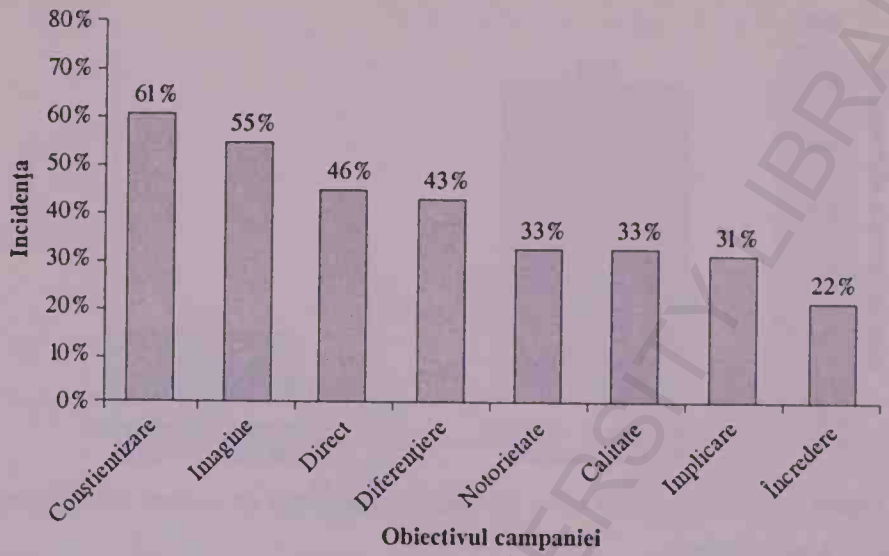


Figura 17.4. *Incidența obiectivelor intermediare*

Sursa: IPA dataBANK

Evident, acestea sunt considerate adesea obiective de afaceri şi li se acordă toată importanţa pe care o implică ; dar baza de date a IPA a arătat că aceasta este o amăgire periculoasă. Datele din arhivă arată o prioritatea clară : obiectivele de afaceri ar trebui să le domine pe cele comportamentale, care ar trebui să domine obiectivele intermediare. Campaniile ce respectă această ierarhie având obiective prioritizate adecvat sunt de două ori mai eficiente comparativ cu celelalte. Bineînţeles că este perfect rezonabil să se stabilească şi să se monitorizeze şi obiective intermediare *secundare*, în special dacă ele sunt congruente cu rezultatele dorite. De exemplu, consolidarea conştientizării în ceea ce priveşte o marcă nouă sau puţin cunoscută îi poate determina pe consumatori să încerce marca, crescând astfel cota de piaţă. Dar în acest caz obiectivele *primare* importante sunt în primul rând *cota* şi abia apoi *testarea*, deşi există mulţi alţi factori intermediari secundari care vor contribui la succesul brandului (cum ar fi afinitatea emoţională cu brandul şi perceperea elementului diferenţiator şi a calităţii). Una dintre cele mai importante concluzii ale studierii cazurilor din baza de date a IPA este că urmărirea exclusivă a unor obiective intermediare reduce în general eficienţa – marketingul trebuie să vizeze deplasări ample ale multor factori intermediari pentru a creşte şansele de succes (figura 17.5).

Corolarul acestei idei este că, dintre cazurile incluse în baza de date a IPA, cele mai eficiente campanii (în termeni de efecte asupra afacerii) tind să aibă o gamă largă de efecte intermediare (figura 17.6).

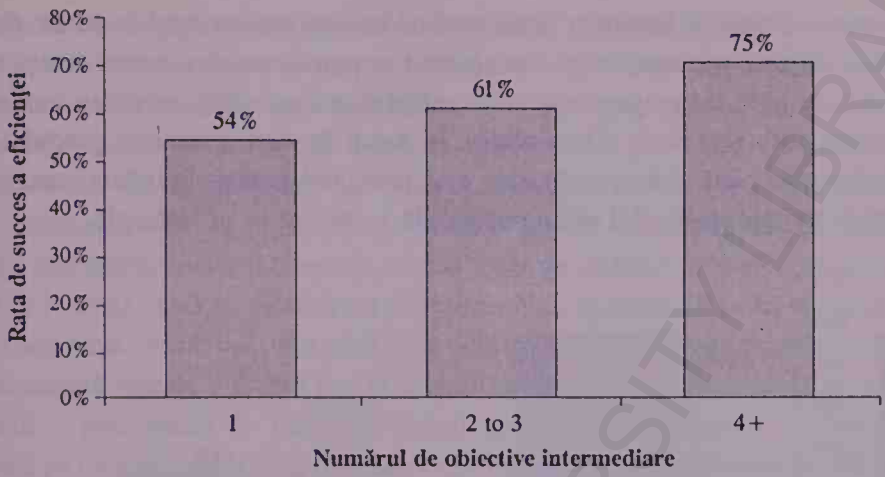


Figura 17.5. *Eficiența crește odată cu numărul de obiective intermediare*

Sursa: IPA dataBANK

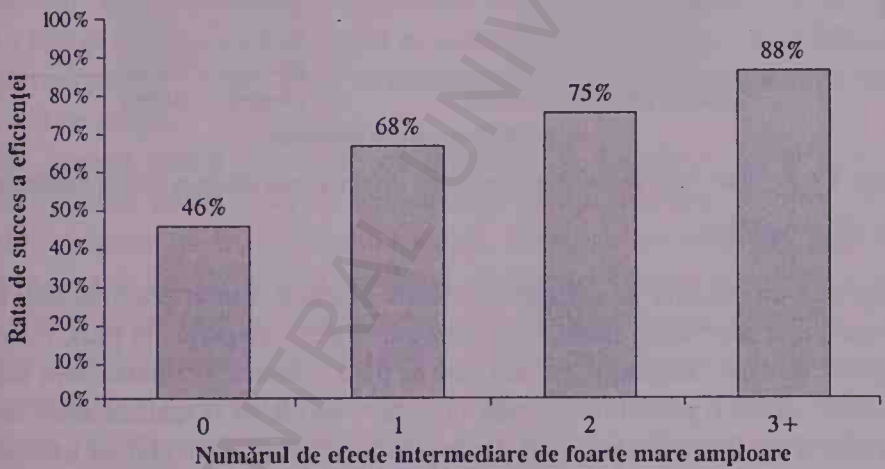


Figura 17.6. *Cu cât gama de efecte este mai largă, cu atât mai eficientă este campania*

Sursa: IPA dataBANK

Cu toate acestea, evaluarea progresului în funcţie de obiectivele intermediare „generale" este utilă pentru a stabili mai degrabă cauza decât efectul, adică dacă efectele observate au fost generate de campanie, şi nu de alţi factori de piaţă.

În ceea ce priveşte obiectivele comportamentale, după cum putem vedea în figura 17.7, creşterea pătrunderii pe piaţă este un obiectiv de campanie destul de profitabil – o concluzie care ar putea părea incontestabilă până în momentul în care îi analizaţi implicaţiile. În majoritatea situaţiilor, la nivelul achiziţiei de către

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

consumator există de fapt doar două moduri în care marketingul ar putea afecta volumul vânzărilor: mai mulţi consumatori ar putea cumpăra marca (creştere a gradului de pătrundere pe piaţă) sau cumpărătorii existenţi ar putea cumpăra marca mai des (creştere a loialităţii). În cazul în care creşterea gradului de pătrundere pe piaţă este un obiectiv mai profitabil pentru branduri, creşterea loialităţii trebuie să fie mai puţin profitabilă – ceea ce se şi întâmplă.

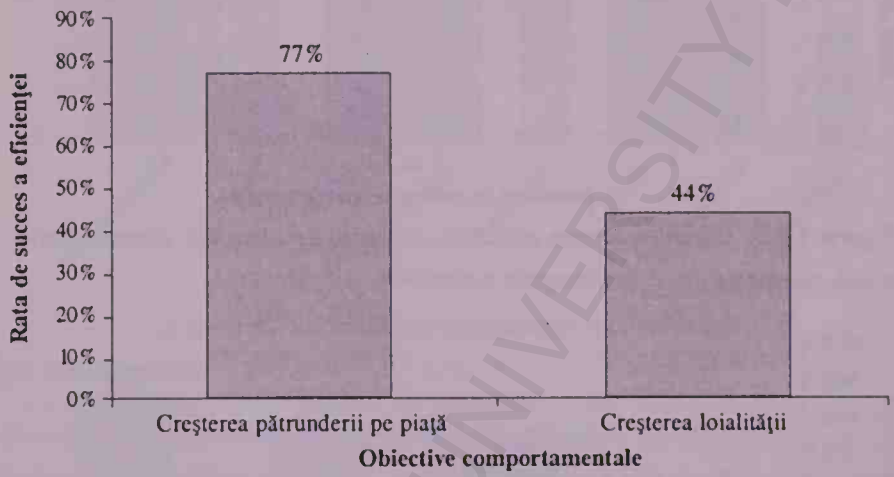


Figura 17.7. *Pătrunderea pe piaţă este un obiectiv mai eficient decât loialitatea*

Sursa: IPA dataBANK

Deşi este un obiectiv de comunicare foarte obişnuit, urmărirea loialităţii este mult mai puţin profitabilă decât urmărirea pătrunderii pe piaţă. În plus, chiar şi în cazurile în care campaniile ce, din câte se pare, vizează loialitatea sunt foarte profitabile, există o probabilitate mult mai mare ca ele să fi realizat acest lucru prin *creşterea pătrunderii pe piaţă* decât prin loializare! Este clar că trebuie să tragem o concluzie din asta. Descoperirea evidentă este că comunicarea de marketing nu pare să poată influenţa semnificativ loialitatea, deşi poate avea un mare impact asupra pătrunderii pe piaţă. Desigur, asta este exact ce ne spun de atâţia ani profesorul Ehrenberg şi echipa lui; cu toate acestea, marketerii şi agenţiile lor continuă să urmărească neîncetat loializarea.

Rădăcinile acestei obsesii legate de loialitate par să pornească de la o celebră declaraţie făcută de firma de consultanţă de management Bain & Co, cândva în anii '80, conform căreia o creştere cu 5% a fidelizării clienţilor poate genera o creştere a profitabilităţii de 25-85% (în funcţie de structurile de costuri ale afacerii). Brusc a apărut mişcarea de gestionare a informaţiilor referitoare la clienţi, iar marketingul a devenit un obsedat de loializare. Problema afirmaţiei a

fost că era mai degrabă „un experiment de gândire" : o ipoteză dezvoltată teoretic până la concluzia logică referitoare la profit. Ea se baza pe observaţia conform căreia cei mai profitabili clienţi ai unui brand au fost întotdeauna şi cei mai fideli. Transformă-ţi clienţii mai puţin fideli în clienţi fideli şi – bingo! – profiturile suplimentare vor curge valuri. La vremea respectivă nimeni nu văzuse de fapt vreo companie care să fi reuşit să întoarcă spatele marketingului (costisitor) vizând recrutarea unor noi clienţi şi care să fi prosperat folosind doar comunicarea (relativ ieftină) axată pe fidelizarea clienţilor. Nici de atunci încoace nu prea s-a văzut aşa ceva. Pentru că, aşa cum ne-a demonstrat Ehrenberg, loialitatea comportamentală faţă de o marcă pur şi simplu nu diferă foarte mult de la un brand la altul – este destul de fixată în cadrul unei anumite categorii (cu excepţia parţială pe care am observat-o mai sus, că liderii de marcă beneficiază întotdeauna de o loialitate puţin mai accentuată decât rivalii lor, dar aceasta este o consecinţă matematică a pătrunderii mai mari pe piaţă, nu un efect ce poate fi influenţat de marketing). La nivel teoretic experimentul de gândire este perfect valid, la fel cum a fost şi cel care i-a determinat pe alchimiştii din Evul Mediu să încerce să transforme plumbul în aur. Doar că în practică, la fel ca în alchimie, lucrurile nu sunt atât de simple.

Dar această amară constatare nu înseamnă că brandurile nu ar trebui să întoarcă spatele obiectivului de a-şi satisface clienţii existenţi. În mod clar, un client nemulţumit va deveni clientul altcuiva, iar în cele din urmă pătrunderea pe piaţă va avea de suferit. În mod paradoxal, pierderea clienţilor nemulţumiţi poate avea efectul de a-i face pe clienţii rămaşi să pară în medie mai mulţumiţi – şi în aceasta constă riscul măsurării loialităţii *atitudinale* a clienţilor cuiva (cum fac multe modele care măsoară angajamentul faţă de brand sau „convertirea"). Dar adevărata valoare a satisfacerii clienţilor este că ei vă ajută să recrutaţi alţii noi. Altfel spus, ei ajută la creşterea pătrunderii pe piaţă. Această idee a fost validată în ultimii ani de dezvoltarea de către Bain & Co a punctajului net de recomandare – o măsură a disponibilităţii unui client de a recomanda brandul prietenilor săi. Ei au arătat că un punctaj net de recomandare ridicat corelează cu o creştere a profitului pe termen lung.

Astfel, multe dintre campaniile înregistrate în baza de date a IPA care vizau fidelizarea demonstrând în mod public cât de bine îi tratează pe clienţi au ajuns de fapt să recruteze mulţi clienţi noi. Deloc surprinzător, a le spune nonclienţilor că clienţii pe care îi aveţi sunt bine trataţi este o modalitate eficientă de a-i atrage. Afirmaţia este ilustrată de studiul de caz care a luat aurul la IPA Effectiveness Awards în 2006, pentru O_2.

Apoi mai e și campania de recompensare a loialității derulată de O_2, care a însemnat o răsturnare a situației în ceea ce privește modul cum se învățase piața să se lupte pentru clienți. Costul de achiziție era atât de mare, încât pur și simplu nu mai era o afacere ce putea fi menținută. Ne-am întrebat: „Ce putem face în acest sens? Ei bine, să ne oprim puțin, să analizăm clienții existenți și să nu mai facem aceste achiziții". A fost o mișcare extrem de curajoasă pentru piața din acel moment, că toți ceilalți îi mituiau pe noii clienți. Ne-am gândit că, dacă ne îndreptăm atenția asupra celor 16 milioane de clienți pe care îi avem, asta va însemna că nu vom mai câștiga niciun client nou? Sau vor își vor spune: „O, ce frumos, o să merg și eu la ei"? (Sophie Maunder-Allen, planning partner, VCCP)

De fapt strategia de *fidelizare* a companiei O_2 s-a dovedit a fi o strategie de *recrutare* extrem de eficientă: două treimi din creșterea considerabilă care a urmat se datora noilor clienți, plus o reducere a numărului de clienți ce renunțau la abonament.

Iar aceeași observație se aplică și în cazul exemplului absolut al programelor de fidelitate din Marea Britanie – Tesco Clubcard. Există în mod clar multe beneficii în a realiza o bază de date de 11 milioane de clienți, dar o mare parte a beneficiului acestui program – care costă Tesco 100 de milioane de lire *pe trimestru* – este efectul său asupra atragerii de clienți și a capacității companiei Tesco de a-i convinge să cumpere și alte produse în afară de alimentele de bază. Aceste două beneficii înseamnă de fapt pătrundere pe piață:

Ei bine, inițial beneficiul a fost faptul că, atunci când l-am introdus, au început să cumpere de la noi mai multe persoane, apoi ei au rămas clienții noștri, iar după aceea au fost dispuși să își extindă portofoliul de branduri (Richard Brasher, director comercial, Tesco).

În mod evident, în cazul companiei Tesco (ca și la O_2) beneficiile nu se limitează la creșterea numărului de clienți, iar Tesco are grijă să monitorizeze loialitatea, ca indicator general al competitivității:

Există două aspecte ale loialității. Există evident o loialitate în termeni de proporție a veniturilor lor cheltuite pe produsele pe care le oferim noi. Iar celălalt aspect este loialitatea emoțională, atunci când vorbești cu oamenii și le testezi starea de spirit. Și, combinând aceste două aspecte, îi putem „citi" destul de bine pe consumatori și ne monitorizăm performanța comparativ cu magazinele rivale (Richard Brasher, director comercial, Tesco).

Așa că adevărata valoare a studiilor referitoare la implicarea clienților și a modelelor de cercetare ce au proliferat în ultimii ani nu constă atât în eventualele

indicaţii privind loialitatea *comportamentală*, cât în indiciile cu privire la creşterea sau scăderea probabilă a *pătrunderii pe piaţă*. În calitate de principali indicatori ai acestui din urmă fenomen, ele pot fi foarte valoroase.

Cât despre obiectivele de afaceri, devine evident că, până şi atunci când campaniile chiar au obiective corporative clare, nu toate au la fel de multe şanse să ducă la succes în afaceri (figura 17.8).

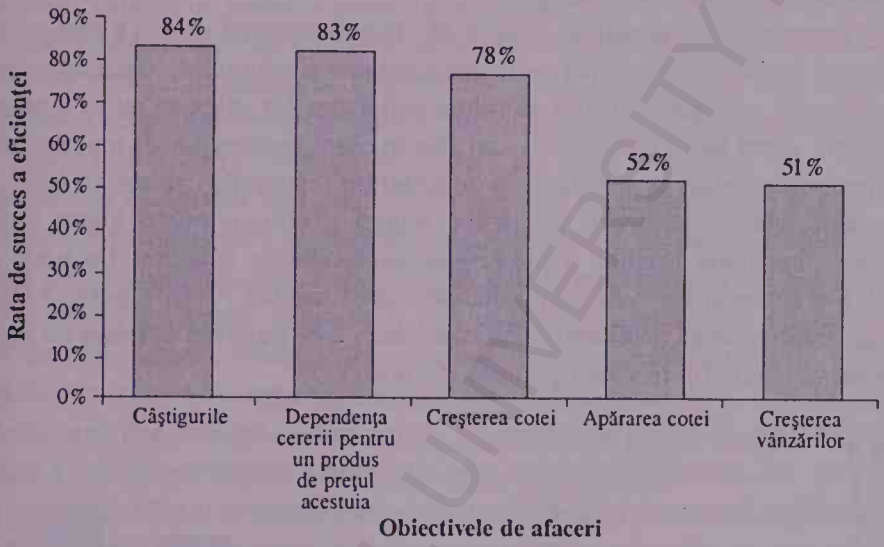


Figura 17.8. *Nu toate obiectivele de afaceri sunt la fel de eficiente*

Sursa: IPA dataMINE #2 (tabelele 11, 12, 14)

Unele dintre diferenţe sunt destul de predictibile (deşi aceasta nu a împiedicat adoptarea pe scară largă a unor obiective mai slab definite): de exemplu, este mai bine să ai ca obiectiv creşterea cotei de piaţă decât creşterea vânzărilor, iar în cadrul acesteia, ponderea valorii e mai bună decât cea a volumului. Oricât de previzibile ar putea fi, aceste diferenţe merită discutate pentru că sunt mai complexe decât lasă impresia la prima vedere.

Este cât se poate de evident că urmărirea creşterii vânzărilor într-o categorie *aflată în creştere* ar trebui să fie relativ directă: atât timp cât brandul îşi susţine greutatea, în termeni de marketing, ar trebui să poată accepta creşterea ca pe ceva firesc. Într-o astfel de situaţie, un obiectiv legat de creşterea vânzărilor (dacă nu este foarte agresiv) este puţin probabil să reprezinte o provocare importantă şi deci să încurajeze o gândire rafinată în rândul oamenilor de marketing şi a agenţiilor lor. Un obiectiv precum creşterea *cotei de piaţă* nu mai implică o creştere „firească" a categoriei şi le impune marketerilor să soluţioneze problema. Dar regula se aplică în toate etapele de creştere a categoriei, aşa că, în mod

evident, nu se limitează la asta. Obiectivul creşterii cotei de piaţă mai are un avantaj – şi acesta este efectul pe care îl are asupra strategiei. Cerinţa de a creşte cota de piaţă îi obligă pe membrii echipei să se gândească de unde vor proveni procentele suplimentare: ce branduri ori segmente sunt cele mai vulnerabile şi care sunt metodele cele mai potrivite pentru a le acapara teritoriul. În acest fel strategia de marketing şi comunicare devine mult mai precisă, ceea ce aduce îmbunătăţiri vizibile ale eficienţei.

De asemenea este destul de evident că vizarea creşterii valorii e mai probabil să aibă ca rezultat un venit mai mare decât creşterea volumului: dacă un brand îşi reduce preţul, va vinde probabil un volum mai mare, dar valoarea nu va fi neapărat mai mare. Acest lucru este valabil mai ales în cazul reducerilor de preţ promoţionale temporare odată ce sunt luate în considerare reducerile „scoase în faţă". Mai important, efectul reducerii preţurilor asupra profitului poate foarte bine să anuleze contribuţia minimă a produselor suplimentare vândute. De unde ştim asta? S-a acceptat de mult timp concluzia unei analize PIMS a peste 3.000 de unităţi comerciale că profitabilitatea companiei este puternic corelată cu cota sa de piaţă în categoria în care operează (figura 17.9).

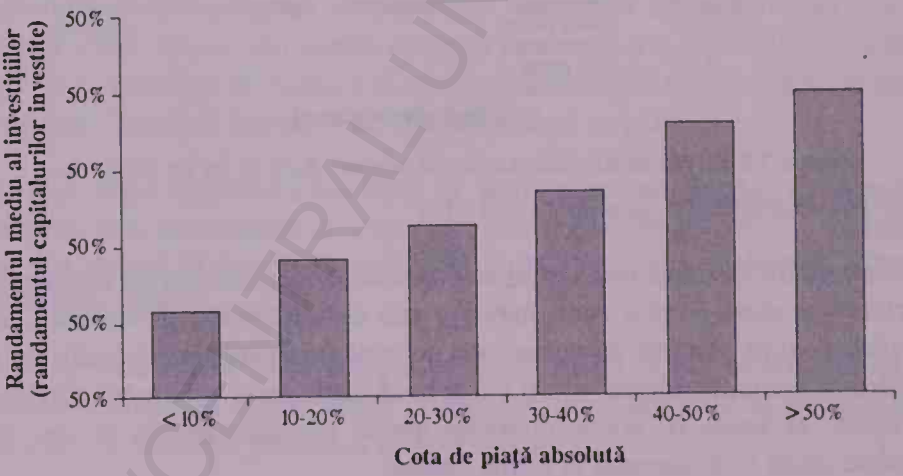


Figura 17.9. *Analiza PIMS privind profitabilitatea companiei* versus *cota de piaţă*

Sursa: PIMS

Cu toate acestea, un studiu publicat în *International Journal of Business* în 2007 de Amstrong şi Green (de la universităţile Wharton, respectiv Monash) a arătat că acele companii care au fixat preţurile astfel încât să crească cota de piaţă, excluzând orice altceva, erau mai puţin profitabile decât cele ce stabiliseră preţurile astfel încât să îşi asigure o profitabilitate mare. Implicaţia este clară: cumpărarea cotei de piaţă printr-o politică agresivă de preţuri în general nu este o metodă

eficientă de a-l mulţumi pe directorul financiar. Pentru o profitabilitate maximă, creşterea cotei de piaţă trebuie să fie realizată prin crearea *dorinţei* consumatorului de a cumpăra marca (prin afinitate emoţională, perceperea calităţii şi aşa mai departe). Deşi PIMS a atras atenţia de mult timp asupra „cumpărării accesului" în diferite categorii, se pare că nu toată lumea a citit această notă de subsol.

Aşa că a urmări valoarea mai degrabă decât volumul este mai indicat pentru că presupune, până la un punct, o protecţie intrinsecă împotriva erodării profitului. Dar, încă o dată, obiectivul are şi efecte benefice asupra strategiei. Cea mai bună modalitate de a creşte ponderea valorii tinde să fie o combinaţie între reducerea dependenţei cererii pentru un produs de preţul acestuia (permiţând astfel preţuri mai stabile) şi o pătrundere tot mai mare pe piaţă – figurile 17.7 şi 17.8 demonstrează că acestea sunt două dintre cele mai profitabile obiective, potrivit IPA dataBANK. Reducerea dependenţei cererii pentru un produs de preţul acestuia este un obiectiv surprinzător de rar întâlnit, dată fiind potenţiala sa contribuţie la profitabilitate, dar cauza ar putea fi mai degrabă complexitatea măsurătorilor decât desconsiderarea obiectivului. Această ipoteză este susţinută de numărul redus de cazuri care au raportat elasticitatea preţului (doar 20% dintre cazuri).

Reducerea dependenţei cererii pentru un produs de preţul acestuia implică o creştere a calităţii percepute a brandului prin acţiunile de comunicare. Se ştie de mult (tot graţie PIMS) că acesta este un element-cheie în profitabilitatea brandului şi a companiei. O pătrundere mai mare pe piaţă va necesita cel mai probabil sporirea vizibilităţii acelei *raison d'être* a brandului în rândul nonutilizatorilor şi

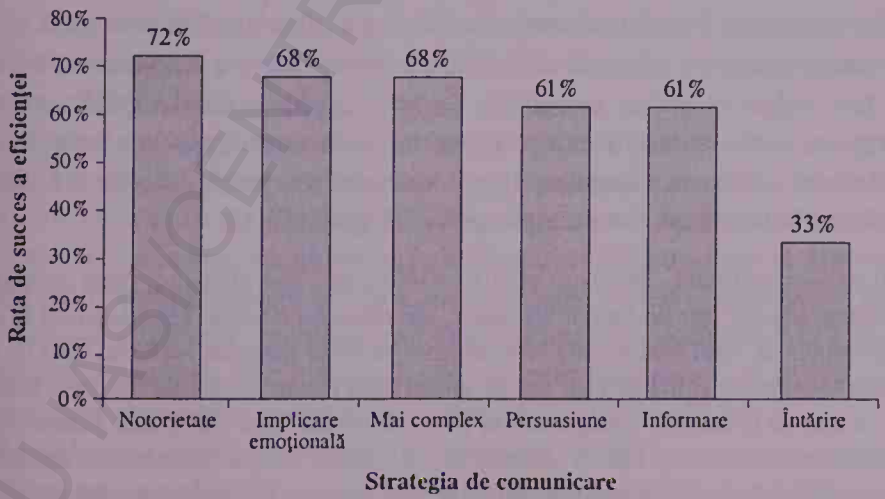


Figura 17.10. *Nu toate strategiile de comunicare sunt la fel de eficiente*

Sursa: IPA dataBANK

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA

al utilizatorilor inactivi ai mărcii. Combinația acestor două cerințe strategice tinde să genereze campanii deosebit de eficiente: eficiența excepțională a așa-numitelor campanii pentru „notorietate" din baza de date a IPA dovedesc acest lucru. Fiecare dintre diferitele tipuri de campanii și incidența lor sunt descrise în figura 17.11.

Strategia	Emoțională sau rațională	Definiția	Incidența
Notorietate	Emoțională	A făcut să se vorbească despre brand/l-a făcut celebru	9%
Implicare emoțională	Emoțională	Doar datorită emoțiilor sau sentimentelor pe care le-a generat campania/cât de mult le-a plăcut oamenilor	23%
Persuasiune	Rațională	La început a câștigat interesul cu informații, apoi a adăugat apelul la emoții	29%
Informare	Rațională	Doar datorită informațiilor oferite de campanie	10%
Întărire	Variabilă	Întărirea comportamentului existent mai degrabă decât un comportament schimbat	3%
Mai complex	Ambele	O combinație mai complexă a acestor factori sau a altora	25%

Figura 17.11. *Strategii de comunicare: semnificația și incidența lor*

Sursa: IPA dataBANK

Deși sunt caracterizate mai sus, campaniile pentru „notorietate" au nevoie de o definire atentă: ele nu înseamnă pur și simplu crearea unei conștientizări cu privire la o marcă – evident că majoritatea campaniilor speră să aibă acest efect! Notorietate înseamnă a face să se vorbească despre tine și a fi considerat brandul care face valuri în cadrul categoriei. În felul acesta brandul capătă autoritate disproporționată în cadrul categoriei și le oferă consumatorilor asigurări că brandul este respectat. Campania Honda realizată de agenția Weiden & Kennedy din Marea Britanie este un exemplu perfect (figura 17.12):

> Honda era un brand cuminte și plictisitor. Nu a mai fost plictisitor după campaniile noastre, așa că, într-un timp foarte scurt, am remediat situația. Obișnuiam să le spun oamenilor că visul meu simplu, care doream să mi se îndeplinească mai întâi (și care între timp mi s-a și îndeplinit), era ca, atunci când ești în public, iar cineva te întreabă „Ce mașină conduci?", răspunsul să fie: „O Honda", nu „O Honda pentru că...". Primul meu vis era să elimin „pentru că"-ul; foarte simplu. Oamenii nu au mai râs de șoferii care conduceau automobile Honda pentru că și-au dat seama că această companie nu era cuminte și plictisitoare. Au început să înțeleagă că are suflet (Simon Thompson, director de marketing, Lastminute.com, anterior la Motorola și Honda).

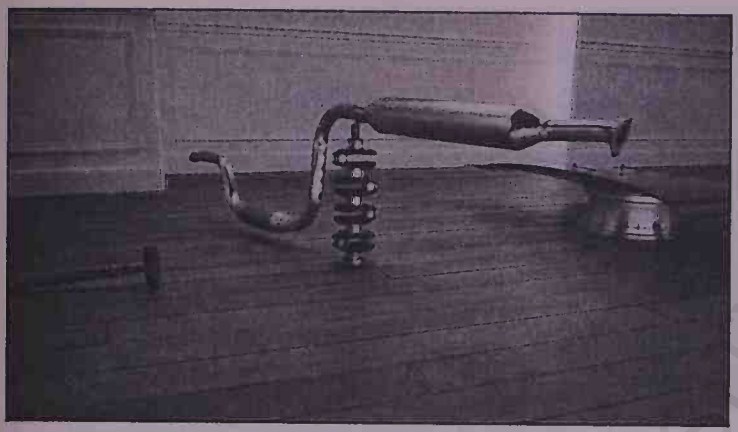


Figura 17.12. *Reclamă TV la Honda, Wieden & Kennedy, Londra*

Reprodusă cu permisiunea Honda

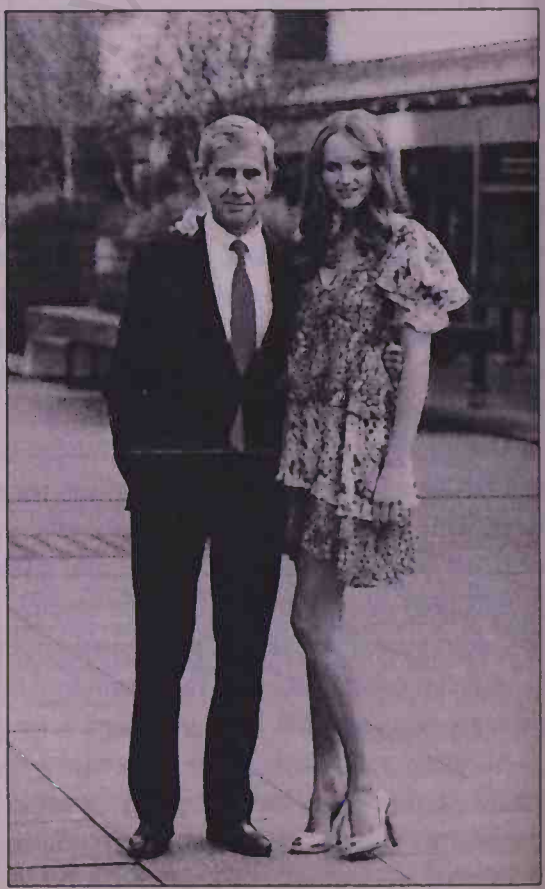
Campaniile pentru notorietate nu ar trebui confundate cu „campaniile cu celebrităţi" – ele se pot folosi de celebrităţi, aşa cum face extrem de reuşita campanie pentru Marks & Spencer (câştigătoare a marelui premiu la IPA Effectiveness Awards, 2006 – figura 17.13), dar o fac într-un mod selectiv şi strategic, pentru a crea un subiect de discuţie adecvat pentru brand, fără să se bazeze doar pe prezenţa acestora pentru a atrage atenţia (aşa cum fac multe campanii care folosesc celebrităţi).

Campaniile pentru notorietate au capacitatea unică de a accentua perceperea calităţii brandurilor, generând în acelaşi timp o profundă apreciere a lor pe scară largă. Din păcate, ele nu sunt folosite nici pe departe atât de des pe cât ar sugera eficienţa lor. Ele constituie un exemplu strălucit de campanii care se folosesc în primul rând de emoţii pentru a crea efectele pe care le caută. Studiile din arhiva IPA demonstrează ceea ce marketerii experimentaţi au descoperit şi singuri: campaniile emoţionale sunt în general mai eficiente decât cele care se bazează pe persuasiunea raţională şi pe utilizarea informaţiilor (figura 17.14).

Motivele sunt complexe şi constituie subiectul multor controverse, după cum am văzut mai sus. Dar descoperiri recente din domeniul neuroştiinţei ajută la clarificarea situaţiei. De când profesorul de neuroştiinţă Antonio Damasio de la University of Southern Columbia şi-a publicat influenta carte *Descartes' Error*,

Figura 17.13. *Campania RKCR/Y & R, care a câștigat marele premiu pentru M & S (sus); președintele Stuart Rose prezintă top modelul Lily Cole ca cea mai nouă imagine a companiei (jos)*

Reprodusă cu permisiunea RKCR/Y & R și Marks & Spencer (sus)
Reprodusă cu permisiunea Marks & Spencer (jos)



BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

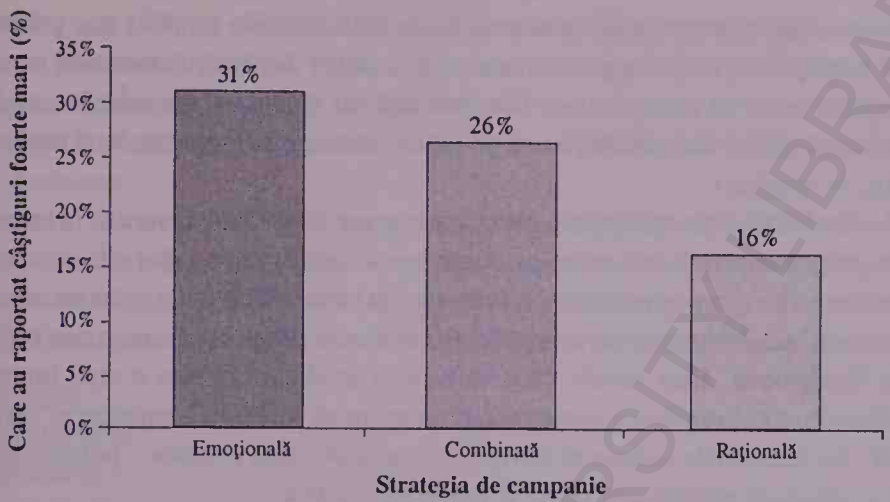


Figura 17.14. *Campaniile emoţionale sunt mai profitabile*

Sursa: IPA dataBANK

este bine cunoscut faptul că luarea deciziilor depinde foarte mult de centrii emoţionali primitivi ai creierului. Pacienţii la care aceste zone au fost afectate (cel mai celebru exemplu fiind cazul fascinant al lui Phineas P. Gage) sunt perfect capabili de gândire şi analiză raţională, dar sunt incapabili să ia decizii. Poate că ne place să ne considerăm fiinţe raţionale, dar de fapt luăm deciziile la nivel emoţional. Cu toţii ne-am confruntat uneori cu fapte care ne-au creat disconfort şi pe care le-am ignorat pentru că pur şi simplu nu le puteam accepta la nivel emoţional. Aşa că este cât se poate de logic ca brandurile ce reuşesc să ne implice *emoţional* tind să ne influenţeze luarea deciziilor de cumpărare mai puternic decât cele care încearcă doar să ne informeze ori să facă apel la raţiunea noastră. Informaţiile trebuie să fie filtrate de zonele cognitive ale creierului nostru şi analizate înainte ca noi să putem începe să avem sentimentele pozitive faţă de marcă şi să o cumpărăm. În schimb, asociaţiile emoţionale declanşate de brand nu necesită o procesare la nivel cognitiv şi pot ajunge să ne influenţeze deciziile de cumpărare fără ca noi să ne gândim la ele. Aşa cum am văzut mai sus, teoria lui Robert Heath cu privire la procesarea informaţiilor la un nivel redus de atenţie sugerează că este posibil ca noi nici măcar să nu fim conştienţi de ceea ce ne influenţează.

Dar puterea de a exploata emoţiile faţă de branduri nu se opreşte aici – pentru că neuroştiinţa ne învaţă ca stimulii emoţionali sunt mai bine înregistraţi decât faptele în amintirile noastre. Profesorii, desigur, ştiu asta de mulţi ani: cea mai bună metodă de a determina un elev să ţină minte ceea ce încerci să îl înveţi este să prezinţi informaţia într-un mod plăcut – adică să faci apel la emoţiile sale. Aşa

că brandurile încărcate emoţional ne influenţează deciziile nu doar mai puternic, ci şi pentru mai mult timp. Aceasta este o dublă lovitură comercială a marketingului bazat pe emoţii, care, fără îndoială, ar fi aruncat de mult la coşul de gunoi al afacerilor abordările bazate pe raţiune dacă nu ar fi existat două probleme (deloc de neglijat).

Prima dintre aceste probleme este că nu e uşor să apelezi cu succes la emoţiile consumatorilor. Un „fapt nemaipomenit" este ceva relativ uşor de comunicat consumatorilor (presupunând că brandul are aşa ceva la dispoziţie), dar un concept emoţional inspirator este cu totul altceva, aşa cum poate confirma orice regizor de la Hollywood. Este nevoie de pricepere şi implicare pentru a crea branduri emoţionale – consumatorii vor respinge orice poză falsă ori „şmecherie" publicitară. Iar brandurile trebuie să dovedească cu fapte ceea ce spun – nerespectarea unei promisiuni emoţionale poate fi foarte distructivă.

Există multe exemple de branduri care îşi fac singure rău, uneori efectul fiind fatal, necomportându-se aşa cum promit reclamele. Compania Thames Water din Londra obţinea profituri semnificative pentru RWE Group, fosta sa companie-mamă din Germania, aşa că le acorda directorilor salarii cam prea generoase. Aceste lefuri consistente au continuat să fie primite şi atunci când compania a început să fie criticată pentru că nu investea adecvat sau destul de rapid în repararea infrastructurii sale din epoca victoriană, prin care se prelingea apa. Între timp, compania a vândut rezervoare pentru dezvoltare imobiliară şi a impus restricţii privind folosirea apei în timpul secetelor din vară, lansând simultan reclame care le spuneau clienţilor cum să economisească apa, ceea ce a revoltat atât presa, cât şi publicul.

Aşa că este mai important decât niciodată ca brandingul emoţional să fie conectat la textura mărcii şi să nu fie doar cine ştie ce poleială aplicată prin mesajele publicitare. Aceasta creşte în mod firesc miza – un brand trebuie să implice mai mult decât un buget de comunicare în realizarea sarcinii – şi trebuie să se bazeze pe aflarea motivaţiei consumatorilor, pe care brandul să o poată exploata în mod credibil.

Pentru brandurile care sunt lideri de piaţă aceasta poate însemna apropierea factorilor emoţionali cheie ai categoriei, cum a făcut Nike cu forţa de inspiraţie a succesului în sport. Acest lucru creează o potenţială problemă pentru brandurile mai mici: dacă avantajul emoţional îl deţine altcineva, unde vor găsi ele suficient teren emoţional fertil pentru a supravieţui? Aici branduri inteligente, ca Ben & Jerry's şi Jones Soda, au putut răsturna situaţia în defavoarea rivalilor mai mari exploatând limitele inerente ale teritoriului lor, folosind segmentarea consumatorilor. Segmentarea pieţei, ca instrument de marketing recunoscut, există cel

puţin din anii '50 şi a evoluat foarte mult de atunci. Dar rareori este folosită cu maximă eficienţă. Principiul segmentării pieţei este simplu : identificarea grupurilor de consumatori care au în comun o nevoie, un atribut sau un punct de vedere şi crearea unei oferte special pentru ei care să îi atragă mai mult în virtutea naturii sale declarate.

În anii '90, regretatul profesor Peter Doyle de la Warwick University ne-a lăsat moştenire o listă utilă de verificare pentru a estima viabilitatea unei propuneri de segmentare a pieţei. Cele cinci criterii din lista lui Doyle sunt de fapt întrebări care trebuie puse în cazul în care identificăm un eventual segment – este el :

1. eficient ?
2. identificabil ?
3. profitabil ?
4. accesibil ?
5. realizabil ?

În primul rând, în termeni de eficienţă, sunt nevoile oamenilor din cadrul segmentului definit suficient de omogene pentru a forma o piaţă şi suficient de diferite de nevoile altor oameni din afara sa pentru a-i asigura un caracter distinctiv ? În al doilea rând, este segmentul identificabil ? Chiar este posibil ca acei clienţi din cadrul segmentului să fie izolaţi şi evaluaţi ? În al treilea rând, are şanse segmentul propus să fie profitabil ? Vor exista destui potenţiali clienţi în cadrul acestui segment încât compania să poată realiza orice tip de eficienţă economică şi deci o tarificare concurenţială pentru a-l servi ? Sau ar putea fi clienţii convinşi să plătească un preţ premium pentru a asigura profitabilitatea ? În al patrulea rând, este noul segment de piaţă accesibil în termeni de mass-media ? Poate fi suficient de precis definit şi targetat încât să nu fie prea multe pierderi în termeni de comunicare ? Cât de mare este posibila suprapunere cu alte pieţe-ţintă deservite deja de brandurile curente ale companiei sau de principalele firme concurente ? În al cincilea şi ultimul rând, are compania resursele necesare pentru a-şi segmenta oferta de produse ori servicii ? Care vor fi implicaţiile pentru brandurile sale existente dacă va trebui să aloce timp, bani şi talent în urmărirea acestui nou segment ?

În ciuda evoluţiei brandurilor în entităţi bazate pe valoare, adesea segmentarea pieţei operează încă la nivelul nevoilor şi atributelor funcţionale. Este foarte dificil ca un brand să deţină astfel de teritorii şi liderul de piaţă vă poate acapara teritoriul pur şi simplu lansând o variantă a unui produs sau eventual o extindere a unei linii. Adevărata valoare a segmentării pieţei constă în inspirarea unor noi strategii emoţionale pentru brand bazate pe atitudinile şi perspectiva consumatorilor.

Conştient de nevoia sa de a-şi menţine atractivitatea la o *acoperire* maximă, un lider de brand este inhibat în capacitatea sa de a contracara *profunzimea* atractivităţii pe care o poate crea un brand mai mic pentru un segment de consumatori. Însă în urmărirea unei astfel de strategii este inerentă necesitatea ca brandul să întoarcă spatele altor segmente cu perspective diferite. Asta îi deosebeşte pe bărbaţi de băieţi: este nevoie de încredere şi îndrăzneală pentru a o face, iar mulţi se sperie, diluându-şi ideile aproape în mod fatal în încercarea de a fi pe placul cât mai multor consumatori. În felul acesta ei pierd profunzimea esenţială a atractivităţii, care era chiar obiectivul iniţial.

Un lucru este sigur: riscul de eşec este mult mai mare când încerci să pui bazele unei categorii complet noi decât atunci când segmentezi o categorie existentă. De exemplu, un segment premium este tăiat din masiva piaţă valorând 11 miliarde de lire a restaurantelor de tip fast-food din Marea Britanie, dominată de McDonalds's şi Burger King, cu 1.800 de puncte de desfacere. The Gourmet Burger Kitchen, Hamburger Union, Fine Burger Company, Ultimate Burger şi Natural Burger Co au doar 50 de restaurante în total, dar preţurile lor de vânzare şi marginile de profit sunt la fel de sănătoase ca şi imaginile pe care le promovează.

Uneori liderii de brand se lasă atraşi într-o luptă autodistructivă pentru a contracara segmentarea pieţei operată de firmele concurente, jucând acelaşi joc şi creând oferte (de obicei subbranduri) pentru fiecare dintre segmente. În acest fel renunţă la mare parte din avantajul pe care îl au în cadrul categoriei în termeni de proeminenţă şi eficienţă economică. Dar la fel de distructivă este şi complexitatea creată astfel în profesiile din domeniul marketingului: şi aşa este dificil, nu mai e nevoie de complicaţii suplimentare.

A doua dintre problemele aplicării unui marketing bazat pe emoţii este relativa dificultate de a *măsura* impactul emoţional al unui brand în funcţie de ceea ce se ştie despre el (conştientizare, beneficii funcţionale etc.). Acest aspect a mai fost discutat mai sus şi nu mai trebuie decât să menţionăm că a le cere oamenilor să îşi descrie reacţia emoţională faţă de un brand sau faţă de mesajele comerciale care îl promovează este un demers presărat cu dificultăţi metodologice (până la punctul în care IPA dataBANK sugerează că mesajele pretestare pot chiar să le *reducă* eficienţa). Doar domeniul dinamic al neuroştiinţei ne oferă o soluţie la această problemă, dar deocamdată tomografele de un milion de lire bucata şi mari cât o maşină nu sunt dispozitive viabile de cercetare. Cu toate acestea analiza IPA dataBANK a sugerat deja o soluţie ingenioasă de evitare a problemei la care ne vom întoarce în următorul capitol: desfăşurarea unor masurători *multiple*, pe o gamă largă de paliere, ale poziţiei brandului din punctul de vedere al consumatorilor.

Aşadar, specialiştii în marketing care sunt adepţii brandingului emoţional tind în general să aibă dovezi mai slabe ale efectelor directe obţinute prin marketing decât cei ce folosesc abordări raţionale. Acest fapt contează tot mai mult pe măsură ce creşte importanţa contabilităţii: pur şi simplu managerii nu sunt pregătiţi să aibă încredere în faptul că marketingul funcţionează până când nu văd rezultatele vânzărilor. Ei vor feedback imediat şi puţini vor realiza impactul pe care îl poate avea acest lucru asupra adevăratei eficienţe promovând folosirea unor abordări raţionale ineficiente ale construirii brandului.

Aşa că brandurile raţionale, preponderent funcţionale continuă să existe, în ciuda dovezilor din baza de date a IPA că acesta este un model mai puţin eficient, şi, fără îndoială, vor continua să existe. Persuasiunea raţională este, până la urmă, nu ineficientă – ci doar mai puţin eficientă. Dacă cineva nu poate „să-şi croiască drumul" în lumea persuasiunii emoţionale, atunci persuasiunea raţională este o soluţie alternativă care funcţionează.

Există multe alte comportamente de brand care au mai puţine efecte benefice asupra sănătăţii brandului (pentru detalii, vezi raportul „Marketing in era of accountability"), dar mai este o zonă importantă ce nu a fost încă discutată: alegerea canalelor de comunicare. Aici IPA dataBANK ne învaţă că mixul de canale şi alegerea principalului canal pot avea efecte dramatice asupra eficienţei bugetelor pentru comunicarea de marketing. Eficienţa mai ridicată a comunicării emoţionale, comparativ cu cea raţională, a fost deja demonstrată, aşa că nu este deloc surprinzător că mediul de comunicare care are cea mai mare forţă emoţională se dovedeşte a fi şi cel mai eficient: televizorul. Astăzi, când există o preocupare tot mai mare în legătură cu dezvoltarea rapidă a noilor canale de comunicare digitală, a devenit o modă ca televizorul să fie considerat de domeniul trecutului. Cu toate acestea, realitatea arată contrariul: baza de date a IPA arată nu doar că folosirea televizorului ca principal mijloc de comunicare îmbunătăţeşte semnificativ eficienţa fiecărui ban cheltuit pe comunicare (figura 17.15)... ci şi că eficienţa campaniilor TV a crescut în ultimii 25 de ani, nu a scăzut (figura 17.16). Pe măsură ce creşte numărul de „ecrane" (televizoare, computere, console de jocuri, mobile, laptopuri, PDA şi aşa mai departe), la fel se va întâmpla şi cu proporţia mesajelor comerciale audiovizuale – „televizorul" nu este pe moarte.

Aşa că orice marcă aspirând spre longevitate ar trebui să plaseze televizorul în fruntea listei canalelor sale de comunicare. Dar ce se întâmplă cu alte canale? Din nou, arhiva IPA poate furniza unele indicaţii generale care pot fi de ajutor. Cele mai puţin controversate îndrumări au legătură cu dezvoltarea unor campanii integrate, care sunt de peste două ori mai eficiente (în termeni de creştere a cotei de piaţă per unitate suplimentară de SOV) decât campaniile tradiţionale bazate

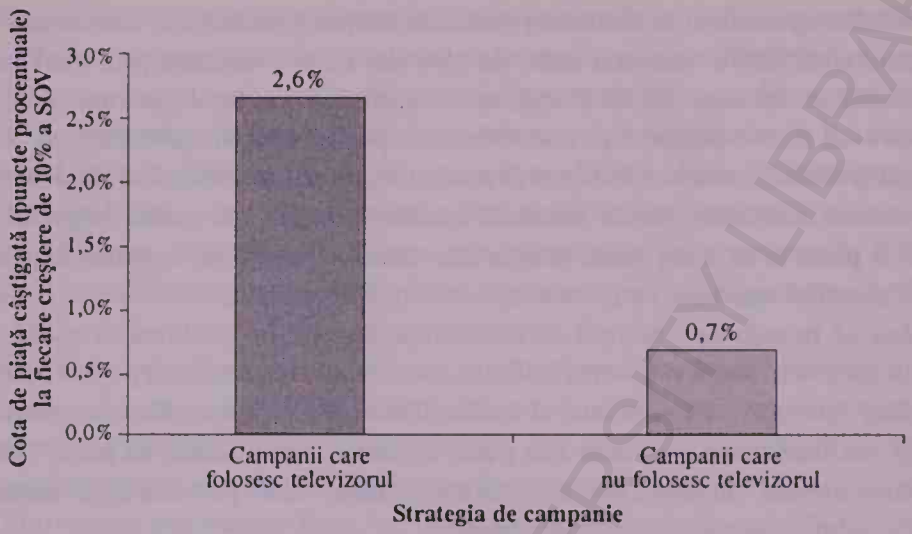


Figura 17.15. *Televizorul crește eficiența campaniei*

Sursa: IPA dataBANK

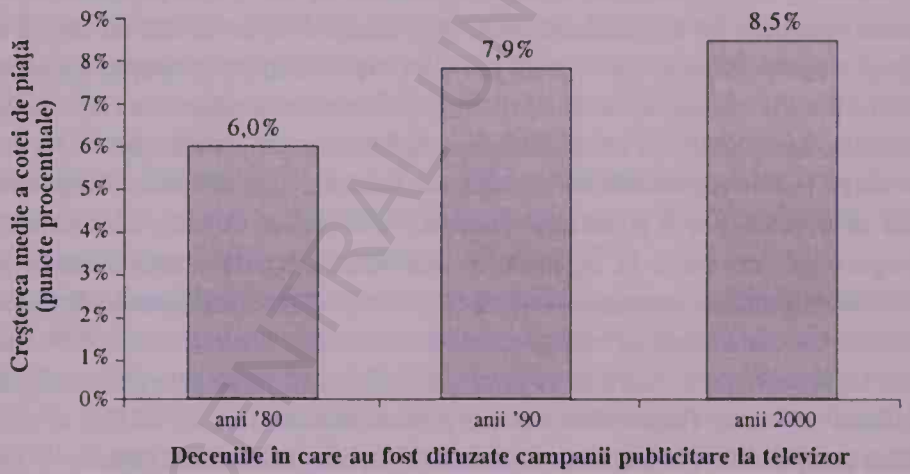


Figura 17.16. *Televizorul devine mai eficient*

Sursa: IPA dataBANK

doar pe publicitate. Şi mai important, eficienţa unor astfel de campanii creşte considerabil odată cu numărul canalelor nepublicitare (în sens tradiţional) care sunt adăugate. Astfel, campanii care includ patru sau mai multe canale netradiţionale (cum ar fi programele sponsorizate ori search marketing) sunt cu 45% mai eficiente decât cele ce se bazează pe un singur canal. Se pare că nu există o limită superioară a folosirii unor asemenea canale – pentru că brandurile le folosesc

BCU SUCEAVA CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

pentru diferite acţiuni sau pentru a-l îmbogăţi în moduri în care publicitatea prin intermediul mass-media nu este capabilă (cum ar fi marketingul experienţial). Aşa că efectele lor mai degrabă le completează pe cele ale publicităţii decât le reproduc – aspect esenţial pentru eficienţa lor.

Totuşi, acest lucru nu este valabil şi pentru folosirea publicităţii prin intermediul mass-media aşa cum este promovată de moda actuală a publicităţii „surround". Brandurile care caută să cheltuie bugetul de comunicare în modul cel mai răsunător nu ar trebui să îşi cheltuie banii pe prea multe canale de publicitate – trei sau patru (în funcţie de buget) pare a fi numărul optim pentru majoritatea brandurilor, peste acest nivel câştigurile fiind diminuate.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 18
Alegerea indicatorilor-cheie ai performanței

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- contextul tuturor considerațiilor pe marginea indicatorilor-cheie ai performanței este raportul fundamental dintre SOV și SOM;
- dacă un brand dorește să aibă o viață lungă și să prospere, ar trebui să-și fixeze indicatori stricți ai performanței, ca dependența cererii pentru produs de prețul acestuia, ponderea valorii, profitabilitatea și pătrundrea pe piețele-țintă;
- aceștia sunt însă indicatori *întârziați*, fiind nevoie de timp pentru a-i măsura și neputând deci să fie folosiți pentru luarea unor decizii pe termen scurt;
- indicatorii *tendinței*, ca imaginea și conștientizarea, nu sunt capabili să prezică singuri succesul suficient de exact, dar, folosiți în combinație cu alții, pot fi utili.

Aşadar, ce indicatori-cheie ai performanţei ar trebui să monitorizeze un brand dacă doreşte să aibă o viaţă lungă şi să prospere? În mod evident, răspunsul la această întrebare va depinde de strategia brandului, precum şi de stadiul de viaţă al categoriei în care operează el – aspecte pe care le vom discuta amănunţit în capitolele următoare. Dar putem face câteva observaţii generale în acest punct.

Primul lucru care nu trebuie uitat este necesitatea de a stabili toţi indicatorii--cheie ai performanţei în contextul în care se află brandul pe scala SOV-SOM. Dacă SOV este mai mică decât SOM, atunci şi cel mai inspirat marketing va întâmpina dificultăţi foarte mari pentru a orienta indicatorii-cheie ai performanţei în direcţia bună. Însă, dacă SOV este mult mai mare ca SOM, atunci indicatorii--cheie ai performanţei ar fi bine să fie orientaţi în direcţia potrivită! Această relaţie fundamentală este foarte des neglijată în evaluare.

Un răspuns care nu ne este de prea mare ajutor la întrebarea ce indicatori-cheie ai performanţei ar trebui folosiţi este, în general: criterii „concrete" de măsurare a afacerii şi a comportamentului, cum ar fi dependenţa cererii pentru un produs de preţul acestuia, ponderea valorii (mai degrabă decât a volumului), profitabilitatea

și pătrunderea pe piața-țintă (mai degrabă decât fidelitatea clientelei). Fiecare dintre aceste criterii poate fi un indicator fiabil al succesului în afaceri, cu atât mai mult dacă sunt luați împreună ca tablou de bord al criteriilor de măsurare. Răspunsul nu ne este de ajutor pentru că sunt indicatori *întârziați*, care, prin definiție, necesită timp pentru a fi măsurați. Aceasta înseamnă că nu pot ajuta managementul să își facă o impresie rapidă cu privire la eficacitatea acțiunilor sale de marketing.

Ce putem spune deci despre indicatorii *întârziați* ai sănătății brandului folosiți în prezent de companii – cum ar fi conștientizarea în ceea ce privește marca și imaginea sa? Concluzia generală a IPA dataBANK este că niciunul dintre aceste criterii intermediare obișnuite de evaluare a brandului nu este un instrument fiabil al *tendinței* pentru succesul viitor în afaceri. Unele sunt mai revelatoare decât altele; de exemplu, scorurile considerației față de brand (o măsură a intenției de cumpărare) sunt mai fiabile decât măsurătorile conștientizării în ceea ce privește marca. Iar măsurarea calității percepute, a diferențierii mărcii și a nivelului de implicare emoțională va introduce dependența cererii pentru produs de prețul acestuia, care este extrem de importantă, așa că merită să i se acorde mare atenție. La fel și utilizarea pretinsă și intenția de a încerca marca, deoarece este probabil ca acestea să aibă legătură cu pătrunderea ulterioară pe piață. Dar arhiva IPA sugerează că măsurarea capacității brandului de a atrage ambasadori, cum ar fi punctajul net de recomandare, ar trebui să fie mai fiabilă și, în primul rând, o evaluare a „popularității", care în esență cuantifică *notorietatea* – într-un sens important, nu se limitează la punctajul net de recomandare pentru că nu înregistrează doar dacă oamenii *ar recomanda* altora un brand, ci estimează și măsura în care un brand a reușit să mobilizeze pasiunea consumatorilor astfel încât ei să devină ambasadori ai acestuia și să *facă în mod activ prozeliți*. Acest comportament este cu mult mai valoros decât disponibilitatea de a recomanda brandul, dar între ele există o legătură clară – așa că, într-o anumită măsură, punctajul net de recomandare poate oferi o variabilă brută de substituție pentru acesta. O altă metodă utilă de a măsura notorietatea unei mărci este evaluarea autorității sale percepute comparativ cu brandurile similare din aceeași categorie: este un „lider inovator" (pentru a folosi cuvintele lui Adam Morgan) sau doar unul bun, dar nu excepțional? Dacă brandul este lider, ar trebui să aibă un scor mare – dacă nu, atunci atenție la cel care este lider.

Dar, luați *individual*, nici cei mai buni indicatori ai tendinței nu par să poată prezice succesul cu destulă acuratețe. Cu toate acestea, aici arhiva IPA începe să ne ajute mai mult, deoarece arată, așa cum am văzut, că deși *individual* indicatorii tendinței pot să nu fie de încredere, *în combinație* pot fi folosiți ca indicatori-cheie ai performanței cu un grad mai mare de siguranță. Cu cât vom avea mai mulți

indicatori ai tendinței în favoarea brandului, cu atât va fi mai fiabilă predicția că afacerea va avea succes viitor (vezi figura 17.6). Acest lucru este valabil indiferent dacă marketingul este de natură emoțională sau rațională, așa că oferă o cale de a evita dificultățile de măsurare a progresului unui marketing de tip emoțional. Așadar, atunci când vine vorba despre indicatorii tendinței, o abordare bazată pe „un tablou de bord echilibrat" nu este doar dezirabilă, ci și esențială dacă vrem ca ei să fie fiabili. Deși unele dintre companiile mari monitorizează mai mulți indicatori ai tendințelor, Simon Thompson, fost director de marketing al companiei Honda UK, avea o metodă elegantă de a reduce complexitatea criteriilor multiple:

> Aveam o singură scală de evaluare și aceasta se numea criteriile unificate de măsurare a brandului. Nu era decât un punctaj. Și tot ce spunea era că Honda avea 100, Volkswagen avea în acel moment 150, iar noi trebuia să ajungem la 150. Asta era tot. A fost dezvoltat la o ceașcă de ceai cu reprezentanții agenției noastre de cercetare, iar ceea ce le-am spus practic a fost: „Uite, tot aud despre conștientizare și considerație și toate alea. Eu vreau să ajungem la 150 și în prezent suntem la 100, așa că echivalați-vă cifrele de cercetare cu 100, iar cele ale companiei [VW] cu 150 și după aia o să încercăm să ajungem acolo" (Simon Thompson, director de marketing, Lastminute.com, anterior la Motorola și Honda).

Cam atât putem spune despre comportamentele care pot prelungi viața brandului fără a lua în considerare factorul extrem de influent al stadiului de viață al categoriei. Acesta va fi deci discutat în următoarele capitole.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a VI-a

Cum variază regulile longevității în funcție de etapa de viață a categoriei

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 19
Categoriile noi

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- brandurile care au succes pe pieţele noi tind să definească şi „să domine" categoria. Ele se axează pe crearea conştientizării şi stimularea consumatorilor să încerce marca;
- publicitatea lor nu doar defineşte funcţionalitatea produsului ori a serviciului, ci creează şi o legătură emoţională cu brandul;
- brandurile deschizătoare de drumuri urmăresc în mod agresiv creşterea vânzărilor şi a cotei de piaţă prin atragerea unor noi clienţi;
- promovarea serviciului 118 118 este un studiu de caz revelator pentru modul de a face acest lucru.

Aşa cum vom vedea, stadiul de viaţă al categoriei are un efect profund asupra brandurilor şi a strategiilor lor optime. Evident, dacă un brand urmează să fie lansat într-o nouă categorie, atunci această consideraţie este imposibil de evitat, dar e adesea trecută cu vederea în alte categorii – care se află în creştere, la maturitate sau în declin.

O caracteristică de bază a noilor categorii este ocurenţa lor destul de rară: cele cu adevărat noi nu apar prea des, aşa că nu prea există experienţe anterioare care să le ghideze. Această relativă insuficienţă este reflectată de cazurile înscrise la IPA Efectiveness Awards: în realitate, doar 24 de cazuri dintre cele 880 fac parte din categorii noi, aşa că analiza este inevitabil limitată. În ciuda acestui fapt, putem învăţa câteva lecţii vitale care pot contribui nu doar la crearea unui brand şi la succesul său iniţial, ci şi la temelia unei existenţe fericite, sănătoase şi potenţial îndelungate.

Categoriile noi exercită seducţia teritoriilor neexplorate: spaţiu de dezvoltare, concurenţă redusă ori inexistentă şi libertate. Aşa că în acest caz este cel mai uşor

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

să se ajungă la o creştere a cotei de piaţă (dacă se poate vorbi vreodată de facilitate), aşa cum demonstrează doi factori înregistraţi printre datele IPA.

În primul rând, gradientul dintre cota de piaţă şi surplusul de SOV este cel mai accentuat. Pe măsură ce categoriile de piaţă „îmbătrânesc", gradientul se diminuează progresiv, însemnând „mai puţin răsunet plătit cu bani", cel puţin în termeni de SOV. Cazurile din baza de date a IPA sugerează că brandurile din categoriile noi generează cu 7% mai multă creştere a cotei de piaţă (în termeni proporţionali) per punct de exces al cotei de piaţă publicitară (SOV-SOM) decât într-o categorie obişnuită. Evident, dacă brandul este un deschizător de drumuri pentru noua categorie, ajungând efectiv unde niciun brand nu a mai ajuns vreodată, atunci cota de piaţă va fi prin definiţie 100%, iar creşterea este limitată doar de viteza cu care poate atrage consumatorii către noua categorie, încurajându-i să încerce marca. Aceasta depinde de cheltuielile de marketing, dar nu există alt moment mai potrivit pentru a face investiţii, aşa că oamenii de marketing înţelepţi cheltuie înainte de a apărea creşterea în această etapă, „acaparând" efectiv teritoriu înainte ca brandurile care se mişcă mai încet să îşi ceară drepturile. Odată ce s-a stabilit loialitatea faţă de marcă, ea este greu de subminat, aşa încât cei care intră mai târziu pe piaţă vor ajunge în mare parte să se lupte pentru segmentul tot mai redus de consumatori ce iau contact pentru prima dată cu respectiva categorie.

> Trebuie să ai investitori curajoşi, atunci când ai nevoie de un milion sau două în plus. France Telecom a trebuit să ceară voie întregului consiliu, iar Telegate a trebuit să se ducă la investitori şi să le spună: „Mai avem nevoie de nişte bani", dar eu dau numai un telefon şi zic: „Trebuie să dăm căldura un pic mai tare" şi astfel pentru ultimele două săptămâni am hotărât că avem nevoie de o notorietate a produsului de 40% (Chris Moss, preşedinte, 118 118).

În al doilea rând, rata succesului unei mărci în generarea oricăror efecte majore asupra afacerii în categorii noi este cu aproape 30% mai mare decât într-o categorie obişnuită. Brandurile din categoriile noi răspund mai bine la acţiunile de marketing. Aşa că lansarea într-o nouă categorie poate fi o iniţiativă cu grad mare de risc, dar are şi potenţialul de a aduce câştiguri mari (figura 19.1).

Prin definiţie, brandurile din categoriile noi sunt noi lansări (70% dintre cazurile de noi categorii din arhiva IPA), repoziţionări sau relansări ale unor branduri existente (25%), cu doar câteva extensii de brand care să întregească totalul. Relativa lipsă a extinderilor reuşite ale unor linii în categorii noi indică provocările cu care trebuie să se confrunte cei ce vor fi pionierii categoriei: nu prea poţi să o faci pe gratis. Datele disponibile sugerează că şansele de succes

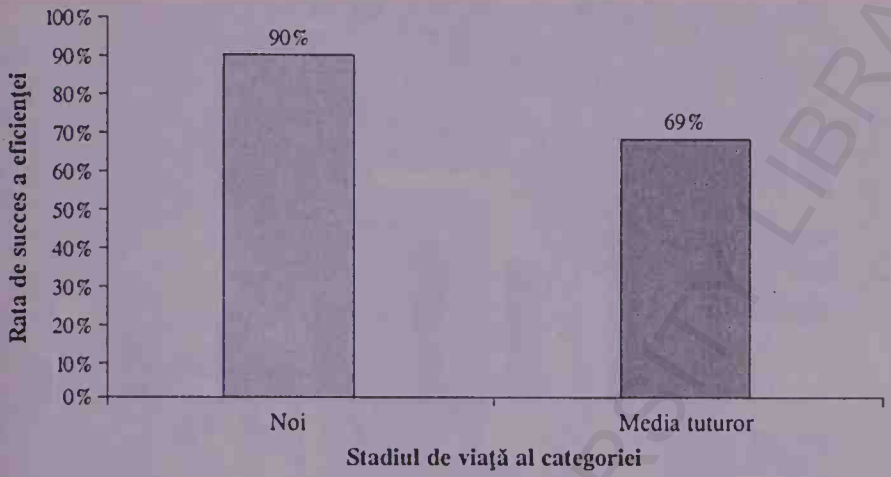


Figura 19.1. *Eficiența este cea mai mare în categoriile noi*

Sursa: IPA dataBANK

sunt îmbunătățite considerabil în cazul unui brand dedicat care vrea să profite de oportunitățile categoriei. Mai mult decât atât, a extinde linia într-o categorie cu adevărat nouă este aproape sigur o falsă modalitate de a face economie. Așa că majoritatea brandurilor de succes din categoriile noi sunt ori se comportă ca niște „branduri deschizătoare de drumuri" – branduri noi special create pentru categorii noi – și acestea au un set important de atribute care pot nu doar să asigure supraviețuirea brandului, ci și să le facă viața mult mai grea rivalilor care îi calcă pe urme (figura 19.2).

Deci care sunt caracteristicile unor branduri care au succes ca deschizătoare de drumuri? În primul rând, ele tind să definească și „să domine" categoria. Acestea sunt branduri care au ceva de demonstrat și menținerea unei concentrări disciplinate asupra principalelor lor obiective este o componentă fundamentală a puterii lor. Ele se axează pe generarea conștientizării în cadrul categoriei și pe stimularea directă a consumatorilor pentru a încerca produsele. Nimic nu poate fi mai important decât aceste obiective în această etapă din evoluția unei categorii, dat fiind corolarul inevitabil al analizei lui Ehrenberg, că în cele din urmă cota de piață va fi puternic influențată de măsura în care consumatorii sunt stimulați să încerce marca. Merită să luăm notă de acest lucru, deși s-a observat anterior că, în general, conștientizarea este un obiectiv relativ neprofitabil, dar acesta *nu* este și cazul categoriilor: conștientizarea ca obiectiv duce la un succes mult mai mare al afacerilor în categoriile noi decât într-o categorie „obișnuită". Lansarea serviciului de informații telefonice cu marca 118 118 pe piața britanică nou-dereglementată

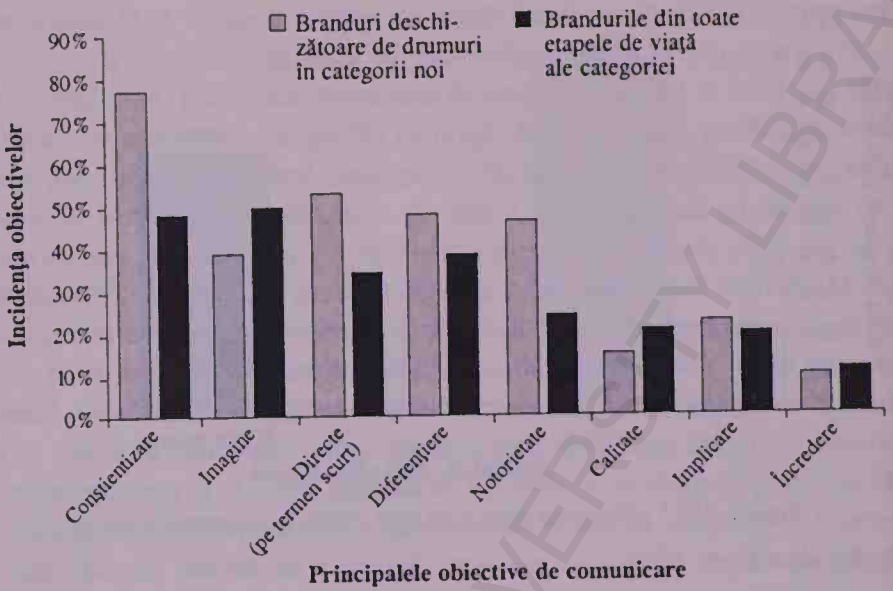


Figura 19.2. *Atributele brandurilor deschizătoare de drumuri*

Sursa: IPA dataBANK

a fost un bun exemplu – compania s-a axat pe notorietate deoarece știa că aceasta va stimula utilizarea:

> Nu este vorba doar despre a-i face pe oameni să aibă o atitudine pozitivă față de brand, ci și despre conștientizare combinată cu acțiune... un comportament. La început nu s-a știut sigur că 118 118 va fi numărul câștigător – a fost o decizie riscantă într-un fel, pentru că în alte țări, precum Germania și Irlanda, unde mai apăruse o asemenea dereglementare, numerele câștigătoate cuprindeau perechi de cifre dublate. Iar 118 118 nu era un număr cu cifre dublate, așa că nu se știa dacă va câștiga, deși arăta destul de bine. Raționamentul nostru era că este mai ușor să-ți amintești un singur număr, 118, de două ori. Apoi a trebuit să ne gândim: cum să facem ca acest număr să le rămână la toți în cap? Așa că am inventat niște personaje – gemenii (figura 19.3). La vremea respectivă ne documentaserăm o grămadă cu privire la modul în care funcționează creierul și știam că mintea umană este setată să rețină fețe: dacă faci un studiu în care să le arăți subiecților diferite fețe, abia după 10.000 de chipuri vei da primul răspuns greșit la întrebarea: „Ai mai văzut această față până acum?" (Robin Wight, președinte, WCRS Ltd).

Dar serviciul 118 118 a pus stăpânire pe categorie și în alt mod, asumându-și un rol la care renunțase agenția de reglementare, și anume responsabilitatea de a le spune consumatorilor că numărul vechiului serviciu de informații telefonice BT reprezentând un monopol de stat era pe cale de a fi desființat. Aceasta a ajutat la

Figura 19.3. *Alergătorii 118 118, WCRS*

Reprodusă cu permisiunea The Number 118 118

crearea unui aer de autoritate în jurul brandului care s-a dovedit a fi foarte valoros, în timp ce satisfăcea o necesitate tactică urgentă, de a-i face pe consumatori să realizeze că este important să înveţe noul număr. Lansările de brand în categorii noi ar trebui să înveţe de aici: ce acţiuni ai realiza *tu* pentru a genera un sentiment de dominanţă şi autoritate în cadrul categoriei?

Aşa că brandurile deschizătoare de drumuri, comparativ cu cele din categorii mai mature, sunt mai puţin distrase de complicaţiile generate de activitatea concurenţei, supraîncărcarea cu informaţii despre clienţi şi alte variabile ale categoriei: ele au puterea conferită de o relativă simplitate a scopului.

În al doilea rând, putem observa că publicitatea lor nu doar caută să definească funcţionalitatea produsului ori serviciului, ci creează şi o legătură emoţională cu brandul (figura 19.4). Deşi utilizarea demonstraţiei produsului este larg răspândită, aceasta este prezentată în moduri care să implice emoţional consumatorii. Acest factor este esenţial pentru succesul pe termen lung, deoarece funcţionalitatea va fi copiată de concurenţă, dar legăturile emoţionale create acum vor rezista în viitor. Şi „sprijinul" celebrităţilor este foarte utilizat de branduri aflate în această etapă a ciclului lor de viaţă, pentru că, prin asocierea cu vedete pe care publicul le admiră, brandurile speră să obţină garanţii şi respect din partea consumatorilor.

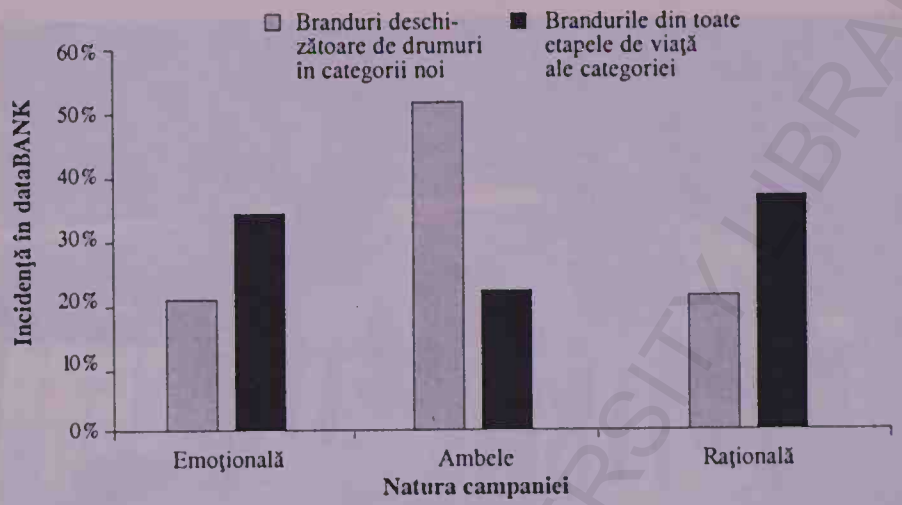


Figura 19.4. *Brandurile deschizătoare de drumuri stimulează implicarea emoțională, dar își demonstrează și funcționalitatea*

Sursa: IPA dataBANK

În al treilea rând, brandurile deschizătoare de drumuri urmăresc în mod agresiv o creștere a vânzărilor și a cotei de piață prin atragerea unor noi clienți. Scopul lor este să determine noi consumatori să încerce produsul și, pentru aceasta, să schimbe atitudinile. Dat fiind că am observat deja eficiența superioară a urmăririi pătrunderii pe piață față de urmărirea fidelizării, o altă sursă a puterii brandurilor deschizătoare de drumuri este că ele sunt rareori tentate să irosească eforturile de comunicare pe fidelizarea consumatorilor (figura 19.5). Dependența cererii pentru un produs de prețul acestuia nu este o problemă pentru brandurile deschizătoare de drumuri (deși cele înțelepte vor pune temelia calității care va susține mai târziu prețuri mai mari). În această etapă de început, brandurile încă își caută nivelurile prețurilor, iar consumatorii nu prea au de unde alege, pentru că adesea nu există alternative. În schimb, în această perioadă de formare, deținătorii brandurilor de pionierat se axează puternic pe controlul costurilor și dobândirea profitabilității, probabil investind puternic, fără a obține deci încă niciun fel de profit sau doar unul foarte mic. Dar, odată ce nivelul vizat al prețurilor a fost stabilit, încep să se înregistreze profituri odată cu creșterea volumului, iar dacă această creștere este sănătoasă, randamentul investițiilor va înceta curând să mai fie o problemă majoră în această etapă de viață a categoriei.

Brandurile deschizătoare de drumuri sunt conduse de nevoia de a-i face pe clienți să le perceapă ca fiind branduri cu autoritate, care definesc categoria – „notorietate", în terminologia folosită de arhiva IPA. Aceste branduri câștigătoare sunt mult mai puțin interesate de imagine și de alte obiective mai generale,

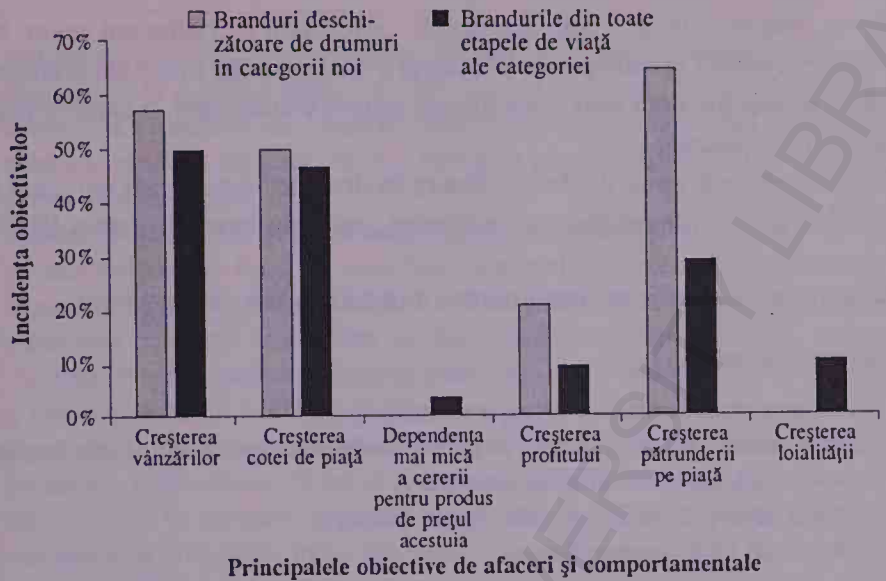


Figura 19.5. *Brandurile deschizătoare de drumuri urmăresc creşterea prin pătrunderea pe piaţă*

Sursa: IPA dataBANK

încercând să creeze un sentiment absolut al valorii şi importanţei în cadrul noii categorii. Ele sunt utilizatorii cei mai prolifici ai mass-media şi ai altor canale de comunicare, cu un mare accent pe televizor ca mijloc de comunicare principal, iar astfel reuşesc să îşi crească mult conştientizarea şi notorietatea. Brandurile deschizătoare de drumuri nu doar tind mai mult să deruleze campanii pe mai multe canale, ci şi sunt mai capabile să demonstreze că au avantajul de a-şi multiplica efectele prin intermediul lor. Cheltuielile făcute pentru a creşte vânzările concentrează în mod clar atenţia asupra raportului calitate/preţ şi a folosirii bugetului pentru a obţine un efect maxim. De asemenea, ele tind să utilizeze cu succes mass-media pentru a-şi creşte notorietatea, demonstrând încă o dată că nevoia învaţă pe om. Aşa cum a spus Ernest Rutherford, directorul Laboratorului Cavendish din cadrul Cambridge University, când echipa lui s-a plâns de lipsa resurselor: „Nu avem bani, aşa că trebuie să gândim!". Spiritul întreprinzător al pionierilor se bazează pe utilizarea într-o măsură considerabilă a cercetării – acestea sunt branduri care *învaţă* –, nu atât pretestarea publicităţii, ci studiile din cadrul pieţei. Ele sunt branduri care se grăbesc şi care învaţă din mers, *făcând* mai degrabă decât *deliberând*. Dar ele urmăresc totuşi foarte mult măsurarea rezultatelor de marketing – şi să profite de ele.

Brandurile din categoriile consacrate au multe de învăţat din spiritul de pionierat al mărcilor care au succes în categorii noi. Mai ales accentul hotărât pe

atragerea unor noi clienți – convingerea că, „dacă nu îi recrutăm noi acum, o s-o facă alții" – creează sentimentul unui scop și a unei prezențe unice ale brandurilor care este adesea pierdută prin concentrarea asupra concurenței, o caracteristică a categoriilor consacrate.

Așadar, pentru brandurile deschizătoare de drumuri în categorii noi, care ar fi principalele criterii de estimare a succesului, conform bazei de date a IPA?

Lista criteriilor de măsurare pentru brandurile din categorii noi

Indicatori ai tendinței:

1. conștientizarea în ceea ce privește marca;
2. „notorietatea" mărcii – măsura în care se vorbește despre brand și este considerat un actor cu autoritate în noua categorie;
3. nivelul de implicare emoțională față de brand;
4. intenția de încercare/cumpărare.

Indicatori întârziați:

1. nivelurile de încercare;
2. rata de pătrundere pe piață a utilizării;
3. cota de piață.

STUDIU DE CAZ

Number 118 118 – a venit, a văzut, a cucerit

Cameron Saunders și Yusuf Chuku, IPA Effectivenes Awards, 2004

Campania de promovare a numărului 118 118 arată cum poate publicitatea să creeze un fenomen în lumea anostă a serviciilor de informații telefonice, reușind în doar câteva luni să permită unui nou-venit să preia și în cele din urmă să răstoarne monopolul de piață instituit de BT.

Ofcom, agenția de reglementare a telecomunicațiilor din Marea Britanie, a anunțat liberalizarea pieței serviciilor de informații telefonice în 2001, urmând ca numărul consacrat „192" să fie schimbat în august 2003 și înlocuit cu o gamă de servicii concurente, toate începând cu „118". La începutul anului 2003, pe această piață nouă se lansaseră peste 80 de companii și 300 de numere care începeau cu „118", angajate în cursa pentru preluarea furnizării acestui serviciu. Experiența altor țări sugera că doar două vor înlocui furnizorul în exercițiu (BT) și vor fi profitabile. Principala problemă cu care se confrunta The Number era cum să lanseze și să dezvolte un brand nou care să stimuleze imaginația publicului și să atragă utilizarea

↘

înaintea celor aproape 20 de branduri concurente cu numere similare, fără a avea capacitatea de a reduce preţul sau de a investi mai mult. O decizie extrem de importantă a fost alocarea a două milioane de lire sterline în bugetul de publicitate când s-a cumpărat numărul 118 118. Aceasta a permis companiei The Number să deţină secvenţa „118".

Strategia a fost simplă şi îndrăzneaţă: să se comporte ca noul lider al pieţei şi să îşi facă reclamă din timp, pe principiul că primul lucru care rămâne în minte va ajunge primul actor pe piaţă. A fost o decizie curajoasă, mai ales cea de a-şi face publicitate cu câteva luni înainte de desfinţarea numărului 192 al BT, dar a dat rezultate. Pentru a captiva imaginaţia publicului într-o categorie cu interes scăzut, a fost nevoie de un brand cu personalitate puternică pentru a susţine numărul. Acest obiectiv a fost atins cu ajutorul alergătorilor din anii '70 care erau imaginea brandului, nişte gemeni, la fel ca şi numărul 118 118. Sloganul „Iată numărul" a intrat treptat în mentalul colectiv. Alergătorii au apărut mai întâi, ca parte a campaniei de prelansare, pe un site dedicat lor în februarie 2002. Acesta conţinea fotografii, clipuri video şi interviuri cu cei doi „bărbaţi puternici, cu mustăţi uriaşe, care nu voiau să se oprească – la propriu". Au fost amplasate linkuri către site în locaţii-cheie pe internet şi pe bloguri şi în doar câteva zile site-ul avea sute de mii de vizualizări.

Următoarea etapă a campaniei a fost să crearea unei conştientizări masive în ceea ce priveşte alergătorii 118 118. O campanie multimedia integrată a fost lansată pe posturile TV, la radio şi prin panouri publicitare. În această etapă numerele 118 118 al The Number şi 11 88 88 al Conduit erau în fruntea competiţiei. Acum nu se mai purta nimeni cu mănuşi şi venise vremea ca 118 118 să îşi scoată asul din mânecă, faptul că deţinea numărul generic al categoriei şi uşurinţa de a fi memorat. Alergătorii au fost plasaţi în mod inteligent la evenimente-cheie cum ar fi Wimbledonul şi zeci de mii de veste au fost expuse în vitrinele centrelor pentru cercetarea cancerului; ambele acţiuni au generat conştientizare, vestele fiind purtate la campionatul de cricket din acea vară dintre Anglia şi Africa de Sud. Până în august 2003 alergătorii deveniseră un simbol naţional, iar brandul îşi dezvoltase un statut semnificativ în rândul formatorilor de opinie, mai ales în cercurile specialiştilor din marketing şi mass-media. În cursa finală, acesta a reprezentat un avantaj crucial, 80% dintre articolele pe acest subiect făcând referire la alergătorii 118 118. Această foarte originală idee de comunicare fusese transformată într-un adevărat fenomen-cult printr-o gândire mediatică la fel de inventivă.

Pentru consumatori, 118 118 devenise singurul brand şi în august 2003, când s-a făcut trecerea, alergătorii gemeni atrăseseră deja 17 milioane de apeluri telefonice. După lansare, serviciul 118 118 a dominat piaţa, deşi avea tarife mai mari. La momentul înscrierii acestui caz, 118 118 deţinea 44% din piaţa serviciilor de informaţii telefonice. Pe locul al doilea, cu o cotă de 34%, se afla BT, care

beneficia de luxul unei relații de 47 de ani cu publicul britanic. Concentrându-se asupra perioadei în care consumatorii puteau suna fie la numărul 192, care era încă activ, fie la noul număr 118, această lucrare demonstrează efectul direct al publicității: un buget de 11,5 milioane de lire investiți în comunicare (plus costurile campaniei, cele aferente cumpărării numărului, de două milioane de lire) a atras un profit de 45 de milioane de lire. Robin Wright, președintele WCRS Ltd, agenția care a dezvoltat campania, explică:

> Voiam să devenim noul 192; așadar, creierul consumatorului trebuia resetat ca o opțiune automată: știți, 999 este pentru urgențe, 118 118 e pentru informații și cam ăsta este scopul nostru. Toată această dereglementare nu era totuși prea populară în rândul publicului: „De ce trebie să mă chinui să reținalte numere? Am deja suficiente numere în cap: numărul codului bancar, numerele mele de telefon" – oamenii au o grămadă de numere în minte, așa că există o limită a cifrelor pe care sunt dispuși să le gestioneze.
>
> BT avea numărul 118 500, iar noi urma să ne stabilim numărul și de asta am ales 118 118 – am înțeles că numerele gemene ar putea fi mai ușor de memorat. Ideea noastră de campanie cu „alergătorii gemeni" și investițiile făcute înainte de schimbarea numerelor au reușit să ne fixeze în mintea oamenilor, dar unii consumatori au păstrat numărul companiei BT, dar și 118 118 ca rezervă. Astfel, de fapt, în creierele multor oameni au rămas 118 118 și 118 500.
>
> La început, când serviciul nu a funcționat corespunzător (118 118 avea suficiente resurse ca să gestioneze 30-40% din piață, nu 60% cât a acoperit în ziua schimbării numerelor), a avut loc un fenomen extraordinar. În mod normal, când serviciile nu funcționează, consumatorii renunță la ele și caută altceva, mai ales când un serviciu atât de important este criticat în presă. Dar în acest caz mulți consumatori pur și simplu nu și-au putut aminti alt număr în afară de 118 118, așa că afacerea a rezistat.
>
> Ei bine, serviciul 118 118 a învățat rapid cum să compenseze lipsa inițială de resurse. A cumpărat noi centre de apel, dar a durat între trei și șase luni pentru ca el să se pună pe picioare. În acest interval, oamenii se plângeau că „nu prea merge și costă mai mult decât vechiul 192". Sectorul de comunicații mobile este acum cel mai puternic pentru noi, pentru că, atunci când sunt acasă sau la birou, consumatorii pot să caute pe internet informațiile de care au nevoie ori să se uite în cartea de telefon.
>
> Așa că în primul an de la lansare dimensiunile pieței au scăzut cu 30-40%, pe măsură oamenii au devenit conștienți de costurile mai mari. Chiar dacă dimensiunea pieței s-a diminuat, fenomen ce se produce pe toate piețele care sunt supuse liberalizării, serviciul 118 118 deține aproximativ 45% din piață, în timp ce BT deține în jur de 30%. Așa că 118 118 și-a păstrat poziția dominantă pe care a avut-o la început – ne-am „recablat" destul de eficient. (Robin Wight, președinte WCRS Ltd)

Figura 19.6. *Reclama TV pentru The Number 118 118 inspirată din* Rocky *și realizată de WCRS*

Reprodusă cu permisiunea The Number 118 118/WCRS

BCU IASI/CENTRAL LIBRARY

Capitolul 20
Categoriile aflate în creștere

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- creșterea nivelului de profitabilitate ar trebui să fie unul dintre cele mai importante obiective ale brandurilor care activează pe piețe aflate în creștere;
- brandurile de pe piețele în creștere ar trebui să vizeze în continuare clienți noi, să determine mai mulți oameni să încerce produsele și să recruteze mai mulți clienți;
- este tot mai greu de creat o diferențiere pe o piață aflată în creștere, dar aceasta rămâne esențială pentru sănătatea brandului pe termen lung;
- Orange, British Airways și O_2 sunt studii de caz excelente despre cum se poate reuși pe piețele cu o creștere dinamică.

În contrast cu noile categorii, există în baza de date a IPA mult mai multe exemple de campanii de succes ale unor branduri care activează în categorii aflate în creştere. Aşa cum mierea atrage albinele, creşterea atrage intrarea unor noi jucători pe piaţă. Şi pe bună dreptate : riscurile cu care s-au confruntat pionierii din cadrul categoriei în mare parte nu mai există, oportunitatea a fost demonstrată şi caracteristicile-cheie ale categoriei sunt acum mai cunoscute. Nivelurile marjei de profit tind să fie bune, stabile şi destul de previzibile. Creşterea este încă atinsă uşor de toată lumea şi probabil situaţia se va menţine aşa încă vreo câţiva ani, adevăratele pieţe de masă noi ajungând la maturitate abia după un deceniu sau chiar mai mult. Chiar şi brandurile mici din categorie se bucură de succes, iar riposta dură împotriva rivalilor care se apropie din urmă este mai puţin obişnuită şi pare a fi mai puţin necesară. Aşa că raportul dintre SOM şi SOV încă se menţine. În medie, brandurile de succes de pe pieţe în creştere incluse în baza de date a IPA încă obţineau o creştere a cotei de piaţă de aproximativ un punct procentual pentru fiecare diferenţă de şapte puncte procentuale de SOV faţă de SOM. Dar asta nu e tot : presiunile concurenţiale încep să crească. Costul

BUSINESS JOURNAL UNIVERSITY LIBRARY

obţinerii unui punct suplimentar de creştere a cotei de piaţă publicitară este tot mai ridicat, pe măsură ce tot mai mulţi jucători noi „ridică miza". Şi alţi factori care stimulează profitabilitatea sunt supuşi presiunilor: preţurile nu mai sunt menţinute atât de uşor pe măsură ce nou-veniţii pe piaţă, adesea branduri care încearcă să-şi facă loc practicând preţuri mai mici decât pionierii categoriei, cresc dependenţa cererii pentru un produs de preţul acestuia. Cu mai multe mărci concurente, detailiştii şi alţi intermediari pot negocia termeni mai buni. Şi aşa mai departe. Beneficiul net este că ratele de succes ale eficienţei încep să scadă, comparativ cu nivelurile astrale din noile categorii. În termeni proporţionali, ratele de succes ale eficienţei în categoriile aflate în creştere au scăzut cu 17%, dar sunt în continuare cu aproximativ 10% mai ridicate decât media categoriilor din orice stadiu de evoluţie (figura 20.1).

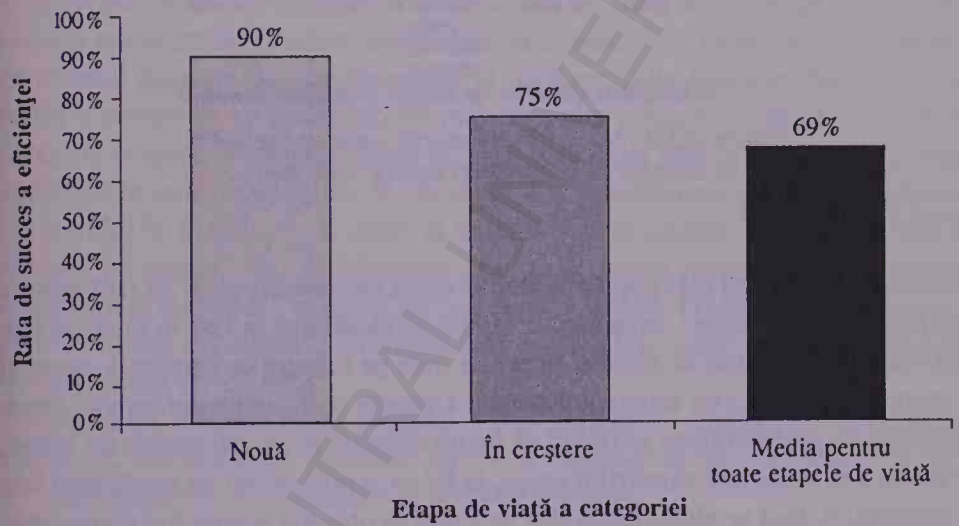


Figura 20.1. *Eficienţa este încă puternică în categoriile aflate în creştere*

Sursa: IPA dataBANK

Astfel, brandurile de pe pieţele în creştere încă au multe oportunităţi de a genera profituri atractive ale investiţiilor de marketing şi, dacă sunt gestionate profesionist, de a susţine pe termen lung valoarea companiei din punctul de vedere al acţionarilor. Dar de fapt multe branduri încep să dezvolte obiceiuri nesănătoase în această etapă de creştere a pieţei, aşa cum reiese din baza de date a IPA (figura 20.2).

Începem să vedem cum apar primele semne de comportament defensiv pe măsură ce, asemenea amatorilor de jocuri de noroc care au câştigat puţin, jucătorii încep să se teamă să nu piardă ceea ce au câştigat. Problema cu obiectivele

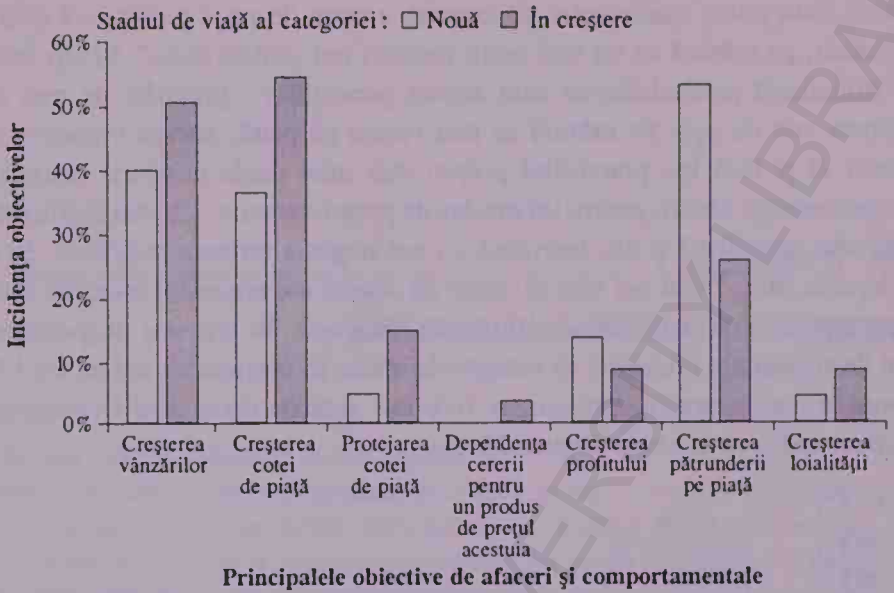


Figura 20.2. *Nu toate obiceiurile care se dezvoltă în categoriile aflate în creștere sunt bune*

Sursa: IPA dataBANK

defensive este că sunt mai puțin productive decât cele ofensive. Și de fapt aceasta este prioada de formare: brandurile care încearcă să iasă în față în mod agresiv sunt cele care au șanse să rămână în prima linie pe măsură ce categoria crește și se maturizează. Nu este momentul pentru a adopta o atitudine defensivă. Acum nivelurile de profitabilitate ar trebui să fie un obiectiv principal pentru un brand, pe măsură ce volumele vânzărilor cresc, la fel ca și potențialul de randament bun al investițiilor, însă profitabilitatea este încă rară ca obiectiv primar în cazurile IPA, chiar *a scăzut* comparativ cu noile categorii. Mai mult decât atât, dependența cererii pentru un produs de prețul acestuia *abia* a intrat în vizorul brandurilor, însă doar pentru câteva cazuri izolate. Fără îndoială, presiunea asupra prețului încă nu a devenit acută, dar, până să intre în etapa de maturitate a categoriei, brandurile ar face bine să se asigure că pun temelii puternice, rezistente la fluctuațiile prețurilor.

De asemenea, asistăm la o scădere semnificativă a proporției campaniilor care încearcă să atragă noi clienți și la o creștere a numărului celor ce încearcă să consolideze loialitatea celor pe care îi au deja. Am văzut mai sus, în capitolul 17, că aceasta este o rețetă pentru subperformanță. Evident, deși într-o categorie nouă toată lumea înțelegea că brandurile ar trebui să caute noi clienți, se pare că nu la fel se întâmplă și pe piețele în creștere: deja brandurile își irosesc în mod greșit bugetele de comunicare în încercări mai puțin productive de a consolida

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

loialitatea. Creşterea foarte mare a numărului de consumatori convinşi să încerce brandul şi apoi recrutarea acestora reprezintă o trăsătură definitorie a brandurilor de succes şi a reclamelor lor în această etapă-cheie a creşterii pieţei.

Deşi mai puţin prevalent decât în categoriile noi, cel mai comun obiectiv de comunicare rămâne conştientizarea în ceea ce priveşte o marcă – acesta nefiind în general, aşa cum am văzut în capitolul 17, cel mai productiv obiectiv, deşi în categoriile aflate în creştere are totuşi o rată de succes al eficienţei *uşor* mai ridicată decât media. Aşa că *poate* un accent pe crearea conştientizării este încă justificat în această etapă din dezvoltarea categoriei: la urma urmei, au loc multe relansări, repoziţionări şi lansări noi, toate încercând să atragă atenţia. În plus, bugetele cresc odată cu brandurile pe care le susţin şi unele mărci abia acum încep să-şi facă publicitate. Dar în mod clar brandurile ar trebui să nu se axeze exclusiv pe crearea conştientizării. Peste tot în jurul lor mărcile concurente testează noi abordări creative sau canale de comunicare. Peste tot există dovezi ale ciclului dinamic de experimentare şi învăţare. Alte branduri dau din coate pentru o poziţie în învălmăşeala tot mai mare din categorie, ţinând cu dinţii de teritoriile ocupate. Conştientizarea nu va fi suficientă pentru a asigura o poziţie profitabilă în cadrul categoriei. Şi, cu toate că se înregistrează o creştere sănătoasă a numărului de branduri care caută să se impună prin calitate, această practică nu este nici pe departe atât de răspândită pe cât ar trebui pentru un efect maxim. Specialiştii în marketing înţelepţi ţin însă minte analizele PIMS care arată legătura dintre calitatea percepută şi profitabilitate şi investesc masiv în crearea acestor percepţii-cheie ale calităţii.

Bineînţeles, calitate poate însemna o mie de lucruri diferite. Pentru brandul britanic O_2 din domeniul telefoniei mobile a însemnat deopotrivă modul în care şi-a comunicat oferta de servicii şi detaliile acesteia.

> Am hotărât că, într-o mare de voci care ţipă, noi vrem să fim elementul de contrast: un brand calm, detaşat. Niciodată nu am avut o reclamă în care cineva mergea cu un telefon în mână, pentru că nu suntem atât de ostentativi. (Sophie Maunder-Allan, planning partner, VCCP)

În mod necugetat, a crescut numărul de branduri axate pe „imagine", abordare ce, aşa cum arată baza de date a IPA, este contraproductivă: stimulează succesul în afaceri mai puţin ca alte obiective intermediare şi, oricum, rareori schimbă într-un mod semnificativ imaginea unui brand – deci este o reţetă bună pentru a genera frustrări şi cam atât. „Notorietatea" rămâne, din păcate, un obiectiv minoritar în ciuda eficienţei sale dovedite ca factor de stimulare a profitului şi este mai puţin răspândit decât în cazul brandurilor de pionierat, din categoriile noi (figura 20.3).

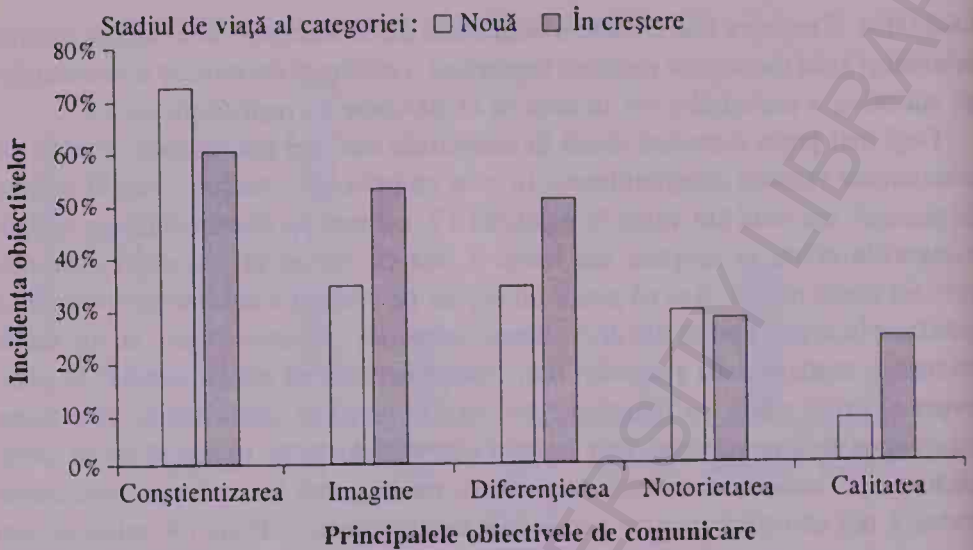


Figura 20.3. *Evoluții-cheie ale principalelor obiective de comunicare*

Sursa: IPA dataBANK

Este însă încurajator faptul că se pune tot mai mult accent pe creşterea cotei de piaţă. Brandurile de succes sunt cele care nu se lasă seduse de creşterea vânzărilor, uşor de obţinut pe o piaţă în creştere, ci se concentrează asupra performanţei lor relative şi urmăresc în mod agresiv creşterea cotei de piaţă. Este important de reţinut faptul că o piaţă în creştere oferă brandurilor cea mai mare oportunitate de *creştere a cotei de piaţă*, comparativ cu toate celelalte etape din evoluţia pieţei, de vreme ce noi consumatori intră mereu în categorie, iar loialităţile încă nu sunt stabilite : 40% dintre brandurile din categoriile aflate în creştere incluse în baza de date a IPA au reuşit să-şi crească foarte mult cota de piaţă. Această proporţie scade pe măsură ce piaţa se maturizează ; nu va mai fi niciodată la fel de mare – aşa că „Urmăreşte creşterea cotei de piaţă" într-o categorie aflată în creştere este mesajul clar al cazurilor din dataBANK.

Analizând şi alte dimensiuni, putem observa că obiectivele intermediare şi-au lărgit raza de acţiune comparativ cu pieţele noi. Acesta este semnul unei dezvoltări sănătoase – cu cât sunt mai aple efectele, cu atât este mai probabil să urmeze succesul în afaceri. Iar diferenţierea mărcii a urcat simţitor în lista de priorităţi. Într-un sector de creştere bătălia se dă pentru un loc în inima şi mintea consumatorilor pe termen lung. Diferenţierea este tot mai greu de realizat, dar rămâne esenţială pentru sănătatea brandului pe termen lung. Deţinătorii de branduri înţelepţi ştiu că impresiile create în această etapă, în care consumatorii îşi formează (conştient şi inconştient) opiniile despre categorie, sunt durabile.

Are loc şi o creştere a numărului de branduri care se folosesc de emoţii în publicitate, pe măsură ce se accentuează nevoia de a-şi dezvolta o prezenţă diferenţiată *care să poată fi apărată* în cadrul categoriei printre tot mai numeroasele mărci concurente cu atribute funcţionale din ce în ce mai similare (figura 20.4).

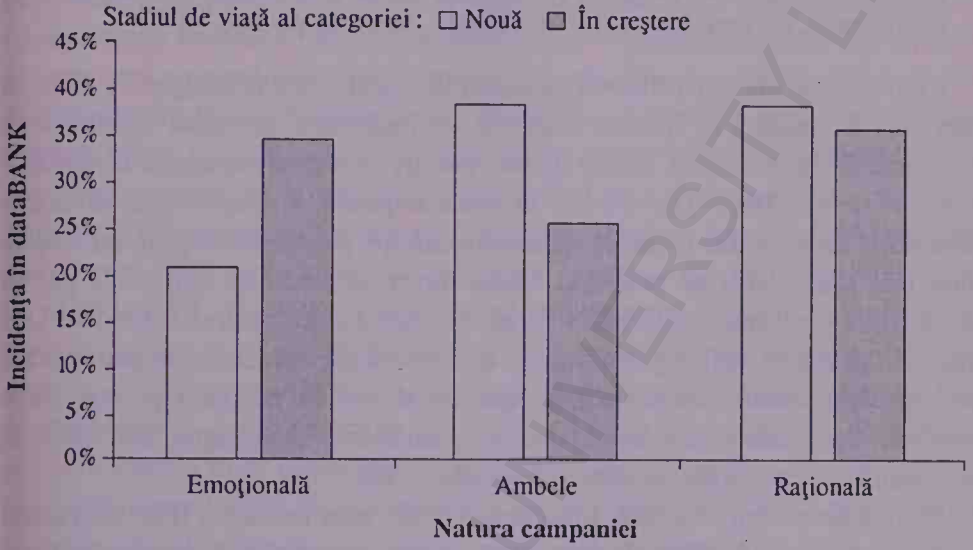


Figura 20.4. *Utilizarea tot mai mare a comunicării emoţionale*

Sursa: IPA dataBANK

Provocarea de a-i seduce pe consumatori creşte, iar valoarea de ştire în cadrul categoriei începe să scadă, ceea ce face ca procesarea comunicării la un nivel scăzut de atenţie devine mai importantă pentru eficienţa sa. Folosirea umorului ca vehicul creativ pentru implicarea emoţională faţă de branduri ajunge la cel mai înalt dominant comparativ dintre toate stadiile de viaţă ale categoriei (în jur de 45%). Între timp, publicitatea pur informativă începe să fie utilizată mai puţin, deşi altă formă de publicitate raţională – „persuasiunea raţională" – începe să se impună. Longevitatea este adesea favorizată în această etapă, în care brandurile câştigătoare îşi consolidează teritoriile emoţionale, cât încă mai pot sau îşi permit să o facă.

Încă o dată, O_2 oferă un exemplu revelator al celor mai bune practici.

> Deci avem grijă să facem toate lucrurile de bază, dar modul cum ne diferenţiem ţine mai mult de partea emoţională decât de cea raţională: să devenim cel mai iubit brand, nu doar în domeniul telefoniei mobile, ci şi în comunicaţii (Ian Priest, founding partner, VCCP).

Echipa O_2 a recunoscut însă în mod inteligent că un joc emoţional nu va funcţiona dacă serviciul nu se încadrează într-un nivel înalt de consecvenţă – aspect pe care majoritatea brandurilor îl ignoră:

> Trebuie să ai o bază, pentru că orice emoţie încerci să invoci este pierdută dacă nu are o anumită consistenţă. Curând va fi considerată falsă şi vei sfârşi mai degrabă prin a te discredita, ca Tony Blair (Charles Vallance, founding partner, VCCP).

Cum rămâne însă cu utilizarea canalelor de comunicare în categoriile aflate în creştere? Pe măsură ce sporesc resursele lor financiare, investesc brandurile în mod înţelept în mai multe canale de comunicare, aşa cum sugerează concluziile studiilor de caz IPA? Din păcate, în ciuda bugetelor tot mai vaste, utilizarea diferitelor mass-media şi canale de comunicare pe pieţele în creştere nu este cu mult mai mare decât pe cele noi. Multe dintre acţiunile de marketing par să urmărească o estimare atomistă a canalelor care au demonstrat individual cele mai mari profituri, mai degrabă decât o analiză holistă a efectelor de multiplicare pe mai multe canale. Dacă analizele mai sofisticate ale efectelor pe mai multe canale ar reprezenta norma, atunci utilizarea canalelor s-ar accentua, fără îndoială, pe măsură ce categoriile (şi deci şi bugetele) cresc.

În mod apreciabil, conform precedentelor din baza de date a IPA, televizorul încă este principalul mijloc de comunicare pentru brandurile de succes (în peste 80% din cazuri), atrăgând de obicei în jur de 50% din buget. Dar în era digitală internetul a devenit un canal de comunicare secundar foarte important, folosit de aproximativ 60% dintre brandurile înregistrate în baza de date a IPA, din categoriile aflate în creştere, atrăgând de obicei peste 5% din buget. Cum vitezele de internet cresc, conţinuturile video de înaltă calitate devin din ce în ce mai obişnuite şi tot mai mulţi oameni vizionează „programe TV" pe computerele lor, ne-am putea aştepta ca această tendinţă să persiste. Şi, de vreme ce presa atrage de obicei în jur de 15% din bugete, iar afişele 6% în această etapă din viaţa categoriei, internetul încă are spaţiu de creştere.

Pe măsură ce creşte încrederea în expertiza şi judecata categoriei, dependenţa de pretestare a publicităţii scade şi, din fericire, apare compensatoriu un accent mai puternic pe măsurarea efectelor reale de marketing. Simplul fapt că reclamele unui brand sunt plăcute are o semnificaţie mai mare în bătălia tot mai aprigă pentru a câştiga un loc în inima şi mintea consumatorului, iar efectele colaterale ale publicităţii devin şi ele din ce în ce mai importante – în special efectul asupra investitorilor şi angajaţilor.

Pieţele în creştere sunt de obicei evidente, de unde şi atractivitatea lor. Mai există însă şi excepţii. Categoria transporturilor feroviare din Marea Britanie în

anii '90 ar fi putut fi descrisă cel mult ca o categorie „matură", dacă nu chiar „în declin". Atunci de ce o companie ca Virgin, care intră de obicei în categorii aflate în creştere, a ales să achiziţioneze în 1997 două importante francize feroviare? Aceasta nu avea să fie în niciun caz o oportunitate facilă: trenurile şi rutele cumpărate de Virgin erau într-o stare foarte proastă şi era nevoie de investiţii masive pe termen lung pentru a le putea readuce în formă. Dar Virgin a anticipat că transporturile feroviare vor renaşte, pentru că preocupările generate de impactul avioanelor şi automobilelor asupra mediul înconjurător, precum şi şoselele supraaglomerate din Marea Britanie făceau călătoriile cu trenul să pară o opţiune mai bună de viitor. Convingerea celor de la Virgin că serviciile de transport feroviar vor deveni o categorie în creştere în secolul XXI pare să se confirme: în doar un an (2004-2005), numărul de pasageri ai companiei Virgin pe ruta Londra-Manchester a crescut cu 96%, crescându-i cota de piaţă în comparaţie cu transportul aerian de la 40 la 58%. Dacă nu ar fi fost toată mediatizarea negativă a transportului feroviar, acesta ar fi sărbătorit cu siguranţă ca unul dintre cele mai incitante domenii de activitate. Aşa cum ar putea să confirme orice britanic, drumul nu a fost fără hopuri – a fost nevoie de mai mult timp decât au anticipat cei de la Virgin pentru a rezolva toate problemele şi guvernul a insistat ca din prima zi serviciul să poarte marca Virgin. Aşa că brandul a fost şi ţinta multor critici moştenite din ultimele zile ale operatorului British Rail. Dar credinţa celor de la Virgin în această afacere şi în importanţa sa strategică pentru Grup era puternică:

> Ei bine, filosofia – de ce am intrat în afaceri – are de-a face cu perspectiva noastră despre ce avea să se întâmple în viitor cu transporturile şi cu aviaţia. Nu există nicio altă companie în lume care să opereze în acelaşi timp o linie aeriană şi o companie feroviară: noi suntem singurii. Aşa că am învăţat enorm din asta. Am învăţat o grămadă şi despre cum funcţionează căile ferate, pentru că mult timp părerea noastră a fost că zborurile aeriene pe distanţe scurte vor avea de suportat tot mai multe presiuni în prima parte a secolului XXI. Traficul aerian pe distanţe scurte afectează extrem de mult mediul înconjurător, comparativ cu aviaţia pe rute lungi, întrucât cel mai mare consum de combustibil se produce la decolare şi la aterizare. Aşa că zborurile pe distanţe scurte vor fi supuse multor presiuni, iar guvernul naţional va trebui să reglementeze acest domeniu. La sfârşitul anilor '90 ştiam că puteam proiecta un tren care să fie mai eficient din punctul de vedere al consumului decât oricare alt tren construit vreodată: trenul Pendolino (figura 20.5). Deci, călătorind ca pasager cu un easyJet 737 de la Glasgow la Londra, în atmosferă ajunge de nouă ori mai mult dioxid de carbon decât dacă mergi cu trenul Pendolino pe traseul Glasgow-Londra – motivul este că noi am construit trenurile folosind tehnici de fabricare a aluminiului pentru avioane, aşa că ele sunt incredibil de uşoare, le-am echipat cu sisteme de frânare regenerativă, astfel 17% din toată energia revenind înapoi în reţeaua catenară,

iar pe lângă asta am dotat trenurile cu un sistem de înclinare electromagnetic, care este extrem de eficient din punctul de vedere al combustibilului. El permite luarea curbelor fără a încetini. Aceste trei lucruri înseamnă împreună un necesar egal cu jumătate din energia consumată de trenurile de pe principalele rute feroviare de pe coasta de est, care folosesc tehnologie din 1989. Ei bine, pentru noi, asta însemna că putem avea, pe termen lung, o afacere sustenabilă în domeniul transportului terestru (Will Whitehorn, președinte Virgin Galactic și fost director de dezvoltare a brandului și servicii de afaceri destinate clienților, Virgin Group).

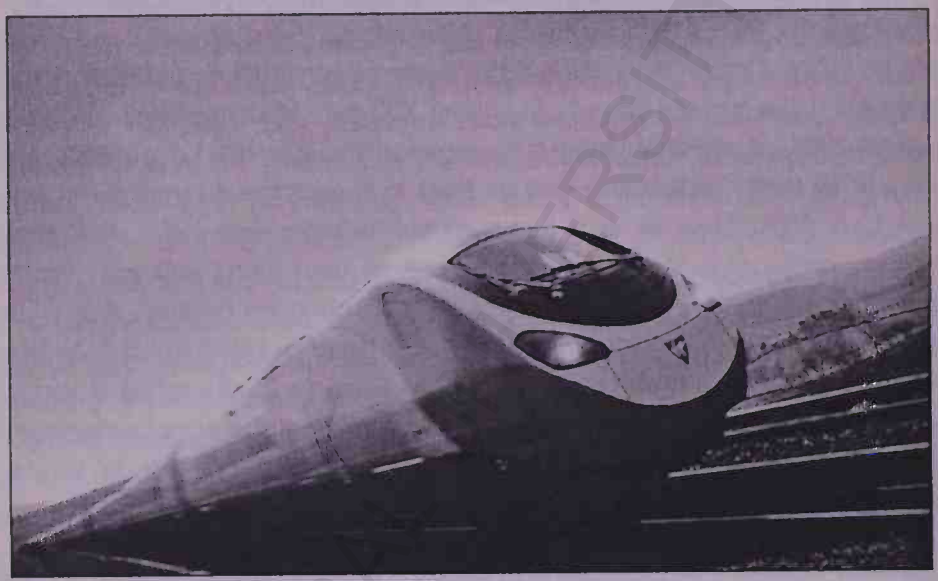


Figura 20.5. *Trenul Pendolino al companiei Virgin*

Reprodusă cu permisiunea Virgin

Următoarea oprire a trenurilor Virgin va fi în Statele Unite, iar dată fiind preocuparea în creștere față de mediul înconjurător în această țară, s-ar putea să sosească exact la timp.

Cazul Virgin ne amintește că până și în categoriile aflate în creștere poate fi greu de construit o afacere – se acumulează tot felul de presiuni, în afară de concurența tot mai marcată. Însă, indiscutabil, nu orice declin al ratelor de succes ale eficienței în categoriile aflate în creștere este la originea unor evoluții neanticipate și inevitabile de pe piață. În parte este o reflectare a naturii schimbătoare a activității brandului pe piețele în creștere.

În primul rând, numărul campaniilor de lansare a unui brand înregistrate în baza de date a IPA este mai mic, pe când relansările și repoziționările au început să se înmulțească (la fel ca și campaniile noi) (figura 20.6).

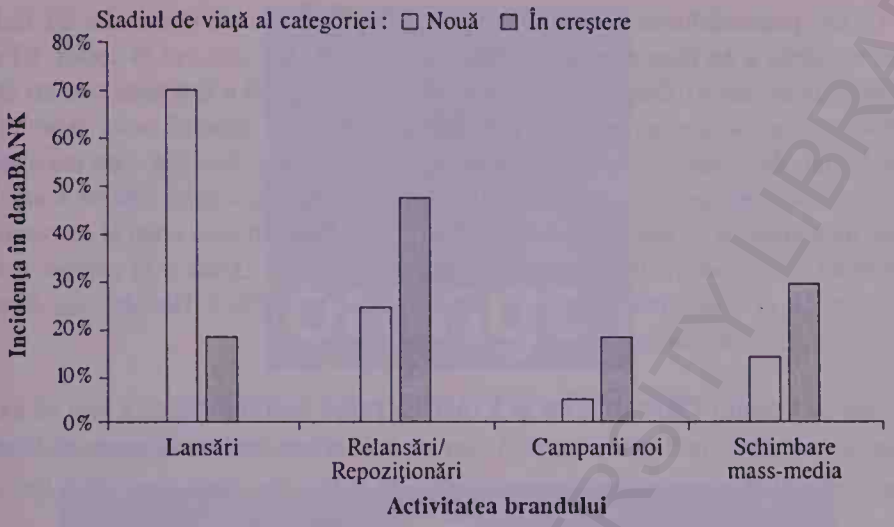


Figura 20.6. *Natura schimbătoare a activităţii brandului pe pieţele în creştere*

Sursa: IPA dataBANK

În parte, acest fenomen este inevitabil pentru că lansările anterioare abordează noi strategii, dar există şi o consecinţă. Lansările (dacă au succes) sunt inevitabil (cam cu o treime) mai predispuse să genereze efecte foarte ample asupra afacerii decât relansările, repoziţionările sau campaniile noi: ele pornesc mai de jos. Aşa că un declin al numărului de lansări pe pieţe în creştere tinde să însemne un declin al efectelor medii asupra afacerii (adică rata de succes a eficienţei).

Aşa că relansarea în 2001 a companiei BT Cellnet ca O_2 în categoria telefoniei mobile încă în creştere în Marea Britanie a fost o relativă raritate. Brandurile rareori au nevoie de o relansare *completă* atât de devreme în evoluţia lor. Într-adevăr, este vorba despre o dublă raritate, pentru că brandurile nu prea se lasă eliminate de la început. Aşadar, de ce a fost condusă compania BT Cellnet către o moarte atât de prematură, după ce au fost investite multe milioane de lire în dezvoltarea sa? Una dintre cauze este sistarea investiţiilor din partea British Telecom: deci avea să se renunţe la componenta de branding BT. Revizuirea a fost astfel inevitabilă, dar brandul putea uşor să fie relansat ca Cellnet şi să se investească în continuare în imaginea de marcă. Rămânea însă o atitudine negativă prea marcată de pe vremea când brandul era în situaţie de duopol împreună cu Vodafone, iar între timp apăruse şi Orange, ce rescrisese regulile brandingului în telefonia mobilă şi a serviciile pentru clienţi. Noul director executiv Peter Erskine şi-a dat seama că era timpul pentru o regândire radicală şi a cerut agenţiilor să îi reinventeze brandul, printre acestea numărându-se şi Lambie-Nairn:

În 2001, piața telefoniei mobile din Marea Britanie parcă înnebunise, dar BT Cellnet nu reacționa și nu ținea pasul cu creșterea de pe piață. Mai rău, era în declin. BT avea datorii mari, iar BT Cellnet era un brand în cădere. Așa că a fost luată decizia de a-l relansa. La început nu au vrut să-i schimbe numele, brandul urma doar să fie revigorat, dar numele avea să rămână tot BT Cellnet. Peter Erskine, care era director executiv al companiei și care încă ocupă această poziție și astăzi, este un foarte bun om de marketing și extrem de interesat de brand. Felul în care arată și se comportă brandul este cu adevărat important pentru el. El a spus: „Dacă o să conduc această afacere, o să schimbăm numele, o să schimbăm tot" (Nick Hough, fost director executiv, Lambie-Nairn).

Ceea ce a simțit Peter Erskine și a realizat rapid Lambie Nairn a fost că există o cale de branding mult mai puternică care ar semnaliza tipul de schimbare decisivă a perspectivei și a serviciilor pentru clienți de care compania avea atâta nevoie:

Lambie-Nairn a realizat o cercetare în care un respondent spunea: „Telefonul meu mobil este la fel de vital pentru mine ca portofelul și cheile de la casă, nu aș pleca de acasă fără el". Aceasta era o informație interesantă în 2001, pentru că ne-a făcut să ne dăm seama că „telefoanele mobile sunt cu adevărat importante pentru oameni". Și asta ne-a condus la poziționarea brandului. Principala idee care ne-a venit era că aveam să facem acest brand „esențial pentru viață". Așa că ne-am întrebat: deci ce este esențial pentru viață? Hrana, apa, oxigenul? De fapt nici n-au fost prea multe discuții: a fost ales foarte repede ca nume *oxigen*, pe care Lambie-Nairn l-a transformat apoi în logotipul O_2, ilustrat cu albastru și bule (Nick Hough, fost director executiv, Lambie-Nairn).

Următorul pas a fost crearea unui sentiment de distanțare în termeni de design față de Orange, pentru că, inevitabil, noul brand avea să fie judecat în raport cu revoluționarul categoriei (figurile 20.7 și 20.8):

În contextul dat, nu era posibil ca Orange să greșească. La momentul respectiv, în ceea ce privește telecomunicațiile, Orange era cel mai cunoscut brand de pe piață. Provocarea noastră era de a veni cu ceva mai bun, care însemna ceva foarte diferit. Așa că am știut încă de la început că pentru a avea un impact asupra pieței deja aglomerate trebuia să creăm ceva extraordinar. Dar extraordinar nu în sensul de ciudat, amuzant și bizar, ci creând o identitate care să conțină un limbaj vizual comun, care să fie aplicat în mod consecvent oricărei expresii a brandului. Ne-am gândit că o soluție curajoasă, simplă și modernă, aplicată într-un mod consecvent, ar oferi brandului O_2 vizibilitate maximă, l-ar diferenția de concurență și i-ar da flexibilitatea necesară pentru a se adresa mai multor segmente de public, de la adolescenți la oameni de afaceri (Martin Lambie-Nairn, fondator Lambie-Nairn).

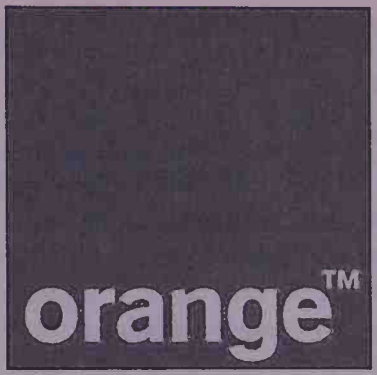


Figura 20.7. *Logoul Orange, Wolff Olins*

Reprodusă cu permisiunea Orange

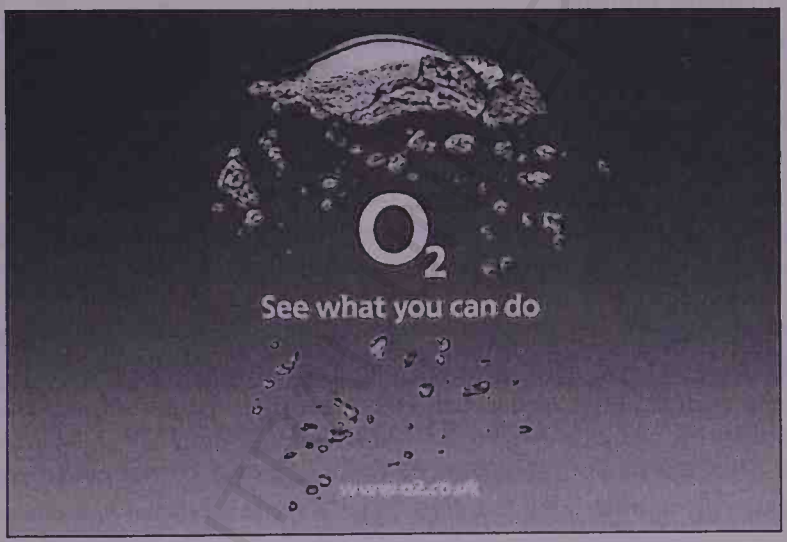


Figura 20.8. *Logoul O_2, Lambie-Nairn*

Sursa: fotografie de Jonathan Knowles. Reprodusă cu permisiunea VCCP şi O_2

Şi aşa s-a născut iconicul brand cu bule albastre de oxigen. O_2 demonstrează valoarea curajului în faţa obstacolelor. Majoritatea oamenilor de marketing ar fi ales o relansare sub numele „Cellnet", ca să fie siguri – şi ar fi pierdut masivele beneficii comerciale ale rebrandingului. Acest pas a implicat într-adevăr moartea brandului, dar, în timp ce BT Cellnet a fost oferit la vânzare la o valoare de piaţă de şase miliarde de lire, peste doar patru ani O_2 a fost cumpărat de compania spaniolă Telefonica pentru 18 miliarde de lire.

Deci, pentru brandurile care se luptă pentru o poziţie în categoriile aflate în creştere, care sugerează baza de date a IPA că ar fi indicatorii-cheie ai succesului?

Lista indicatorilor pentru brandurile din categorii aflate în creștere

Indicatori ai tendinței:

1. „notorietatea" mărcii;
2. calitatea percepută (oricum ar fi ea definită în cadrul categoriei);
3. diferențierea mărcii;
4. nivelul de implicare emoțională;
5. utilizarea declarată;
6. intențiile de a încerca/a cumpăra produsul;
7. SOV-SOM.

Indicatori întârziați:

1. pătrunderea utilizării;
2. nivelurile de încercare a produsului;
3. cota de piață a valorii;
4. dependența cererii pentru produs de prețul acestuia;
5. profitabilitatea.

Orange este un bun exemplu de lansare reușită a unui brand nou pe o piață care la vremea respectivă era în creștere.

STUDIU DE CAZ

Orange – Orange Just Talk:
campania care a provocat dureri de cap concurenței

Steve White, aur, IPA Effectiveness Awards, 2000

Aceasta este povestea din spatele celei mai reușite campanii pe care a derulat-o Orange vreodată. Datorită ei Orange a ajuns de pe locul al patrulea pe piața telefoniei mobile pre-pay pe primul loc. Acest caz arată cum o singură campanie a răzbătut prin cacofonia publicității de Crăciun și a făcut ca Orange să fie principalul brand care rămânea în minte și marca la care se gândeau cei mai mulți când voiau să achiziționeze un telefon mobil. Cazul arată cum această creștere a intenției de achiziție este o reacție directă a campaniei de publicitate și că ea a reușit să realizeze acest lucru punând accent pe valorile brandului, fără să facă niciun compromis.

Telefoanele cu cartele pre-pay au fost lansate în 1997, de Vodafone, și piața telefoniei mobile s-a democratizat. La început, Orange a adoptase o abordare precaută față de piața pre-pay, încercând să își protejeze afacerile bazate pe ↘

BCU BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITY LIBRARY

abonamente şi nedorind să încurajeze trecerea la cartelă. Pentru a încerca marea cu degetul, în ultimul trimestru al anului 1998 a fost lansat un produs pre-pay numit „Just Talk". Cu toate acestea, majoritatea cheltuielilor de marketing (75%) au susţinut în continuare produsele pe bază de abonament. Atractivitatea cartelelor de reîncărcare era mult subestimată. Clienţii care aveau abonamente continuau să fie cei mai profitabili, însă numărul oamenilor care foloseau cartele pre-pay a făcut ca acest sector să fie imposibil de ignorat. În iunie 1999, 80% din noii clienţi foloseau cartele pre-pay şi totuşi cota de piaţă a companiei Orange pe această piaţă în creştere era în declin.

Succesul repurtat de Orange se baza pe faptul că era un brand inovator. Dacă Orange ar fi imitat brandurile consacrate Vodafone şi Cellnet când s-a lansat, în 1994, ar fi fost fără îndoială un eşec. Însă a schimbat statu-quoul în categorie, promovând corectitudinea pe o piaţă pe care clienţii se aşteptau să fie exploataţi. Orange a ajuns să fie perceput ca inovatorul pieţei şi ca un brand care susţine interesele oamenilor. Aşa că sarcina era să aplice aceste principii pentru a răsturna convenţiile pieţei pre-pay. Obiectivul acestei campanii a fost să crească cota de piaţă a Orange pe segmentul pre-pay de la 11,2% la 19,5%, crescând vânzările cu 70%, în ultimul trimestru al anului 1999.

Soluţia de comunicare găsită a evitat confuzia şi cinismul şi a diferenţiat brandul. A fost neobişnuită în sensul că, în loc să vorbească despre caracteristicile produselor, s-a luat decizia să vorbească despre absenţa aspectelor negative, prin sloganul *There's no ouch in our voucher* (referindu-se la eliminarea datelor expirării de pe vouchere).

Nu există nicio îndoială că mare parte din succesul campaniei Orange „Just Talk" în perioada Crăciunului s-a datorat produsului, nu doar eliminării datei de expirare a voucherelor. Cu toate acestea, odată ce a început campania de publicitate, o săptămână mai târziu, vânzările au crescut masiv cu 119%, ajungând la 63.000. Notorietatea publicitară a mărcii Orange era mare înainte de campanie, situându-se undeva între 80 şi 90%. Creşterea observată în noiembrie/decembrie nu este în sine remarcabilă. Remarcabil este faptul că, în ciuda unor cheltuieli egale sau chiar mai mari în aceeaşi perioadă, notorietatea publicitară a celorlalte trei mari reţele a scăzut. Doar Orange pare să nu fi fost afectată de intrarea pe piaţă a brandului Virgin Mobile. La sfârşitul anului 1999, Orange a devenit principala marcă din domeniul telecomunicaţiilor din mintea consumatorilor, incluzând aici şi temutul British Telecom. Valoarea de a fi cel mai bine vândut brand nu este cuantificabilă, dar ştim că generează preţioase recomandări de la om la om. Aceasta poate explica de ce a continuat Orange să fie cel mai bine vândut brand şi în primul trimestru al anului 2000, în ciuda faptului că rivalii săi au venit cu produse similare şi au cheltuit mai mult decât Orange în publicitate.

Rentabilitatea investiţiilor (dacă este calculată drept creşterea numărului de clienţi pre-pay de pe piaţă) atinge o valoare de 1,95 miliarde de lire. Un calcul mai strict

înseamnă o creştere a intenţiei de cumpărare echivalentă cu un profit de 394 de milioane de lire la o investiţie în publicitate de 9,6 milioane de lire.

> Numele Orange a fost o idee aleatoare şi e destul de comic că ieri am găsit cartea din care m-am inspirat, o carte intitulată *Colour*, pe care am primit-o cadou când eram la Virgin. Culoarea este foarte importantă pentru un brand; când spun asta, mă gândesc la Cadbury's Dairy Milk, este acolo ceva violet care iese foarte tare în evidenţă. M-am gândit: „Ei bine, aici avem o şansă, avem un spaţiu alb, îl vom umple cu o nouă culoare".
> Începuse era digitală – şi cartelele GSM. Aveam un nou produs, un telefon mai mic, mai uşor, cu o cartelă SIM, iar tehnologia trebuia să îl facă mai clar, aşa că ne-am gândit: „ce-ar fi să nu-l numim *Clear*?". Este un semnal mai clar şi tarife mai transparente. Ne-am gândit şi la alte nume, *Clear* parcă nu prea suna bine. Înainte ne-am gândit la *Red*, pentru că este un cuvânt agresiv, foarte puternic, dar, bineînţeles, roşul era culoarea Vodafone.
> Cealaltă idee a fost *Orange*. Era una din chestiile alea care ţi se par foarte interesante. M-am uitat în cartea despre culori pe care o primisem, iar portocaliul era descris ca o culoare foarte puternică, şi deodată aveam un nume care suna destul de interesant (Chris Moss, preşedinte al The Number 118 118, care a lucrat anterior la Orange şi Virgin).

BA este un bun exemplu de brand care şi-a menţinut sau şi-a întărit poziţia pe o piaţă în creştere.

STUDIU DE CAZ

British Airways – depăşirea turbulenţelor. Cum a contracarat British Airways ameninţarea ridicată de companiile aeriene low-cost

Richard Storey, Rob Day şi Andy Edwards, argint, IPA Effectiveness Awards, 2004

Acest studiu de caz spune povestea modului în care BA a făcut faţă noilor companii concurente folosindu-se de comunicare pentru a aplica un model de afaceri fundamental restructurat.

BA era din foarte ameninţată de companiile aeriene low-cost care îi periclitau pe termen lung poziţia în Europa. Compania coborâse în lista FTSE 100*, dar, în loc să se retragă din Europa, BA a considerat că trebuie să se lupte pentru a supravieţui. Dacă întorcea spatele zborurilor pe distanţe scurte, compania anticipa că şi cursele pe distanţe lungi, mai scumpe, vor avea de suferit.

* Indicele celor 100 de companii cu cea mai mare capitalizare de piaţă de pe London Stock Exchange (n.t.).

BA a învins companiile aeriene low-cost chiar la jocul inventat de ele, oferind preţuri competitive, dar profitând şi de moştenirea sa puternică în domeniul serviciilor. Conform studiilor, consumatorii doreau „servicii care contează", precum aeroporturi situate în zone centrale şi locuri rezervate, atât timp cât îşi puteau permite preţul. BA şi-a lansat strategia de comunicare, dând în vileag falsa promisiune a ofertelor „fără fasoane" şi stimulând conştientizarea preţurilor mai mici practicate de BA. În centrul strategiei de comunicare a companiei BA a fost elementul-surpriză. A cumpărat mass-media care nu făceau parte până atunci din canalele de comunicare caracteristice pentru BA, cum ar fi proiecţiile stradale şi ATM-urile, pentru a-şi suplimenta mesajele comerciale.
Această campanie a redefinit agenda valorilor şi a început să reîncadreze concurenţa. Astfel, a jucat un rol crucial în protejarea statutului BA în rândul publicului, al angajaţilor şi al autorităţilor din domeniul financiar. BA a raportat profituri de 230 de milioane de lire sterline pentru anul fiscal care se încheia în martie 2004 şi a reintrat în FTSE 100. Poziţia sa în Europa pare asigurată.

O_2 este un bun exemplu de relansare a unui brand pe o piaţă în creştere

STUDIU DE CAZ

Funcționează doar dacă tot ansamblul funcționează: cum s-a transformat chinuita BT Cellnet în prospera O_2

Andrew Cox, Alex Harris, Sophie Maunder, Louise Cook şi Joanna Bamford, marele premiu, IPA Effectiveness Awards 2004

O_2 este povestea transformării unei companii. În aprilie, BT Cellnet era o afacere cu probleme, pierzând tot mai mult teren în favoarea concurenţei. O lună mai târziu renăştea ca O_2: un brand modern, dinamic care a generat o schimbare ce ar fi fost de neconceput în urmă cu doar câteva săptămâni.
În noiembrie 2001, mmO_2 Plc (fosta BT wireless) s-a separat de BT Plc prin vânzarea acţiunilor, devenind o companie holding complet independentă. Brandul britanic, BT Cellnet, a fost relansat ca O_2 în aprilie 2002. Noul brand se confrunta cu provocări mari cărora BT Cellnet nu a putut să le facă faţă. Piaţa se maturizase, făcând creşterea veniturilor tot mai dificilă, iar concurenţa a devenit acerbă. Această piaţă matură implica noi provocări. Succesul nu mai putea fi garantat de o piaţă în creştere. În schimb, creşterea veniturilor trebuia obţinută ademenind clienţii concurenţei şi/sau crescând cifra de afaceri per abonat, în primul rând prin stimularea folosirii serviciilor non-voce. Creşterea era împiedicată şi de dificultatea de a-ţi asigura un avantaj tehnic. În esenţă, toate mărcile funcţionau cu

acelaşi material tehnologic. Adevăratul avantaj trebuia obţinut doar pe câmpul de luptă al marketingului. Noul brand trebuia să se lupte cu o concurenţă consacrată şi bine susţinută, dar şi cu lansarea a două branduri noi, 3 şi T-Mobile. BT Cellnet se îndreptase în direcţia greşită. Avea performanţe slabe la toţi indicatorii-cheie: noi conexiuni, totalul abonaţilor, tranzacţii non-voce, cifra de afaceri per abonat şi venituri. Pentru a le demonstra cinicilor că nu au dreptate, O_2 trebuia să construiască un brand puternic, unul care să fie capabil de performanţă în afaceri. O_2 nu era o companie nouă, dar era un brand nou, a cărui atractivitate avea să fie fundamentală pentru succesul viitor al companiei. Două principii care au condus abordarea companiei O_2 sunt adaptarea brandului la vremurile în care operează şi asigurarea unei integrări totale, pentru a genera rapid conştientizare în ceea ce priveşte marca, produse care să aducă profit şi tarife care să asigure creşterea veniturilor pe termen scurt, precum şi un brand puternic, atractiv pentru viitor. Ca urmare, O_2 a devenit cu totul altceva decât predecesorul său. Este un brand sănătos, dinamic care atrage consideraţie şi creştere: performanţa la fiecare dintre indicatorii-cheie a crescut.

Una dintre cele mai impresionante realizări ale companiei O_2 este rapiditatea cu care s-a impus pe piaţă. În prezent O_2 este şi cel mai proeminent brand de pe piaţă, cu un nivel al conştientizării de 28%. Poziţionarea orientată spre consumator a produselor O_2 le-a făcut mai atrăgătoare decât ar fi fost sub abordarea „orientată spre producător" a companiei BT Cellnet. De asemenea, a asigurat un impact mai larg al produselor O_2 asupra impresiilor pozitive create de brand. Pe măsură ce profilul şi imaginea brandului au fost transformate, a avut loc şi o schimbare paralelă a consideraţiei faţă de brand, care a crescut foarte mult de la lansare. Şi moralul angajaţilor s-a îmbunătăţit: în timp ce BT Cellnet era marcat de un moral scăzut, O_2 este ajutat de entuziasmul personalului pentru noul brand şi de orientarea sa către consumator.

Investiţiile companiei O_2 în comunicare vor avea o rentabilitate de peste 60 de ori mai mare, generând pe termen lung profituri suplimentare de cel puţin 4,799 milioane de lire. Se estimează un câştig de 62:1. Preţul acţiunilor mmO_2 a surclasat FTSE 100, Vodafone, Orange şi BT, mulţi experţi căzând de acord că motivul fundamental a fost succesul brandului O_2.

Poate cea mai potrivită concluzie este cea a lui Hans Snook, fondatorul companiei Orange: „Au făcut o treabă minunată. Au făcut o treabă minunată pe branding" (*The Times*, februarie 2004).

Capitolul 21
Categoriile mature

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- multe branduri de succes din categoriile mature încă obțin creșteri ale profitului rămânând axate pe creșterea cotei de piață prin atragerea de clienți. Este probabil ca ele să desfășoare strategii defensive doar în paralel;
- dacă mai multe branduri s-ar axa pe creșterea profitului ca obiectiv și ar recunoaște influența uriașă pe care o poate avea asupra brandului reducerea dependenței cererii pentru un produs de prețul acestuia, atunci maturitatea categoriei ar reprezenta o amenințare mult mai mică;
- în această etapă de maturitate a pieței, brandurile trebuie să inoveze în toate sensurile; cu toate acestea, multe sunt caracterizate de conservatorism și aversiune față de risc;
- Cravendale Milk, automobilele Honda și Škoda, precum și Branston Baked Beans sunt excelente studii de caz despre cum să reușești pe piețe mature dificile.

Dintre cele patru etape din evoluţia unei pieţe examinate în această carte, „maturitatea" este cel mai frecvent mediu în care se găsesc brandurile câştigătoare din baza de date IPA. Acest fapt nu este surprinzător ţinând cont că etapa de maturitate a categoriilor durează cel mai mult dintre toate, dar cu siguranţă nu pentru că brandurilor le este mai uşor să atingă succesul în cadrul categoriilor mature. Ba dimpotrivă. Analiza arată că brandurile câştigătoare din categoriile mature înregistrează doar o creştere a cotei de piaţă de un punct procentual per opt puncte procentuale suplimentare în ceea ce priveşte cota de piaţă publicitară, în timp ce în categoriile aflate în creştere raportul era de 1 : 7.

Parţial din cauza acestei relaţii tot mai dificile, dar şi a multor altor presiuni concurenţiale, dimensiunile efectelor în afaceri la care pot spera brandurile s-au redus comparativ cu perioada ameţitoare când categoria era în creştere. Creşteri

majore ale cotei de piață se petrec doar în trei sferturi dintre cazuri comparativ cu categoriile noi, în timp ce creșteri masive ale numărului de clienți au loc în doar două treimi dintre cazuri. Este o luptă pe viață și pe moarte.

Ce putem spune însă despre fidelizarea clienților? Exact în această etapă din evoluția categoriilor apelurile fervente ale managementului relațiilor cu clienții devin cele mai seducătoare: „Este greu să furi clienți de la concurență, așa că mai bine să creștem loialitatea clienților pe care îi avem deja". Din păcate, multe branduri se lasă seduse de acest „raționament" și numărul de campanii care au ca scop fidelizarea aproape se dublează față de nivelurile observate în categoriile aflate în creștere. Și mai trist este faptul că și rata foarte redusă a succesului în fidelizarea clienților observată în categoriile noi a scăzut la trei sferturi în categoriile mature. Rezultatul net al tuturor acestor factori de declin este că estimarea totală a efectelor asupra afacerii – rata de succes a eficienței – a scăzut cu 9% în termeni de proporție, de la categoriile noi la cele mature (figura 21.1).

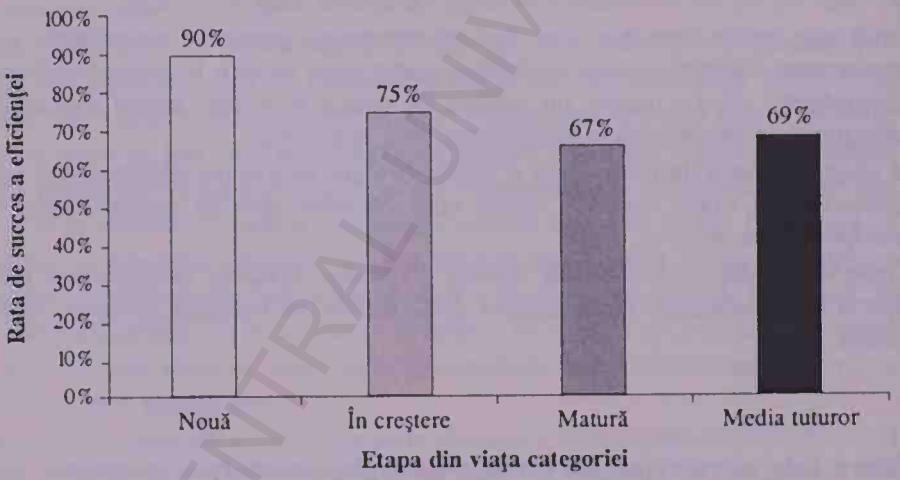


Figura 21.1. *Eficiența a scăzut în categoriile mature*

Sursa: IPA dataBANK

Deocamdată este ușor sub media tuturor categoriilor. Nu există o soluție facilă: viața poate fi dură pe o piață matură, pe măsură ce principalele branduri își consolidează teritoriile și își întăresc sistemele de apărare. Și, cu toate acestea, unele branduri chiar reușesc, în ciuda șanselor potrivnice, așa cum arată baza de date a IPA: proporția brandurilor care obțin o creștere majoră a profitului a rămas constantă – 1 la 5.

Încă o dată vedem o continuare a aceluiași tipar al schimbării activității pe care l-am observat și la categoriile aflate în creștere. Lansările de succes se răresc

pe măsură ce atractivitatea categoriei scade, în timp ce relansările şi repoziţionările devin tactici mai des utilizate. Pe măsură ce atitudinea echipelor de brand devine tot mai reticentă faţă de asumarea unor riscuri, acţiunea defensivă a devenit aproape la fel de frecventă ca şi acţiunea ofensivă, atrăgând inevitabil rezultate mai slabe. Experimentarea la nivelul conceptului creativ continuă pentru brandurile de succes, dar cea privind canalele de comunicare alese scade semnificativ. Nu e de mirare că se obţin mai rar efecte semnificative în afaceri în mediul categoriilor mature, mai ales creşterea cotei de piaţă suferind o scădere (figura 21.2). Schimbările semnificative în ceea ce priveşte poziţiile relative ale brandurilor devin mai neobişnuite, deci cum reuşesc brandurile de succes să menţină o creştere a profitului?

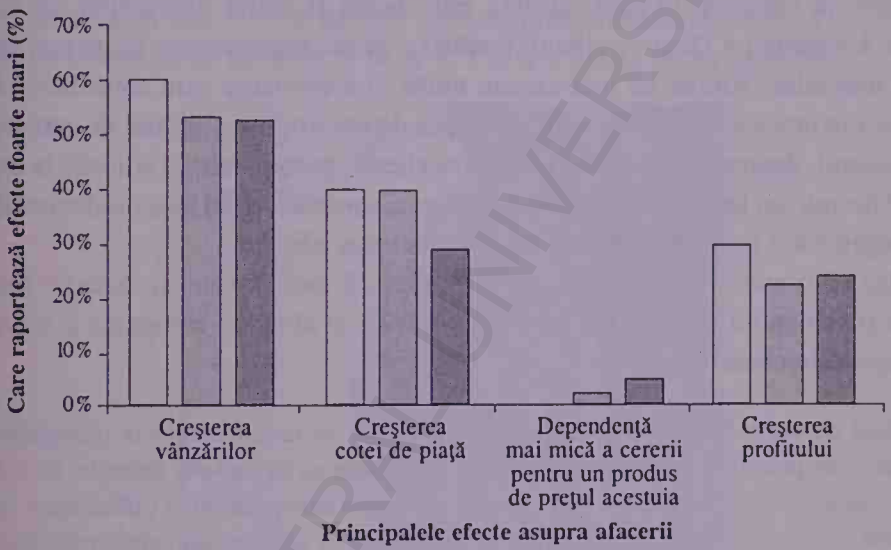


Figura 21.2. *Creşterea cotei de piaţă devine mai dificilă pe măsură ce categoriile se maturizează*

Sursa: IPA dataBANK

Mulţi câştigători din categoriile mature încă obţin o creştere a profitului rămânând axate pe creşterea cotei de piaţă prin atragerea unor noi clienţi. Ele tind să dezvolte doar în paralel strategii defensive pentru a rezista mărcilor concurente care încearcă să le recruteze clienţii; creşterea cotei de piaţă este principalul mijloc de a atrage profit.

Merită să ne oprim puţin pentru a trece în revistă uimitoarea poveste de succes a renaşterii companiei Marks & Spencer din Marea Britanie. Nu doar pentru că succesul său s-a bazat pe recâştigarea clienţilor pierduţi, fapt ce serveşte drept exemplu al mentalităţii axate pe atragerea unor noi clienţi care am demonstrat deja că este un vector important de creştere a profitului, ci şi pentru că situaţia

dificilă creată de managementul anterior de la M & S era, în multe privințe, o *mise en abîme* a brandurilor din categoriile mature.

> Cred că M & S oferea mult prea multe informații, ceea ce înseamnă că oamenii petreceau o grămadă de timp analizând informațiile în loc să cumpere. Până la urmă, în esență, e o afacere simplă. Când am ajuns aici, existau 14 subbranduri de lenjerie. Ei bine, nu știu ce credeți voi, dar eu nu cred că există 14 motive diferite pentru a purta sutien. Ar putea fi patru sau cinci, dar această segmentare în 14 moduri... în pseudobranduri? (Steven Sharp, director executiv, Marks & Spencer)

Tentația de a supracomplica brandurile, într-o încercare disperată de a genera creștere în categorii în care nu prea este, poate fi foarte distructivă. În cazul M & S aceasta i-a făcut pe clienții confuzi și deloc impresionați să nu mai calce prin magazine. Firește că mai existau multe alte elemente care contribuiseră la situația delicată a brandului, cum ar fi lipsa de investiții în sistemul de comerț cu amănuntul, deteriorarea serviciilor pentru clienți, problemele cu stilurile la modă etc. Dar într-un fel multe dintre acestea sunt simptomele unei boli fundamentale: managementul devenise copleșit de complexitatea afacerii.

Așa că o mare parte din ceea ce au trebuit să facă directorul executiv Stuart Rose și echipa lui „de salvare" era să simplifice și să axeze compania și brandul pe aspectele-cheie:

> Totul devenise foarte complicat, așa că a trebuit să ne întoarcem la principiile de bază, iar principiile de bază ale acestei afaceri constau în calitate, inovație, încredere și valoare. Așa că trebuie să ne asigurăm că acestea sunt principiile călăuzitoare în tot ceea ce facem. Și, ca în orice poveste de succes în afaceri, nu există niciodată un singur factor de care depinde totul, ci mai multe lucruri combinate care fac să meargă treaba. Deci care sunt ingredientele? Ei bine, marfa, care, în mod clar, nu era potrivită în multe cazuri. Aveam multe stocuri excedentare și trebuia să le lichidăm, să curățăm afacerea și să facem rost de produse mai bune. În al doilea rând, magazinele începuseră să decadă. Nu se investea suficient în ele, erau fără gust, erau demodate, deci mediul avea nevoie de schimbări. Ei bine, asta cere timp. Până acum, am cheltuit în jur de 2,5 miliarde de lire și încă nu am terminat (Steven Sharp, director executiv de marketing, Marks & Spencer).

În mod evident, aceste acțiuni prioritare erau oarecum diferite de cele ale echipei anterioare și beneficiau de un scop clar care le lipsise înainte. Rezultatele remarcabile sugerează că el a avut dreptate. Dar, așa cum confirmă și Sharp, beneficiile clarității erau mai mari decât simpla organizare a principiilor de bază ale unui comerț cu amănuntul eficient:

Şi claritatea şi autoritatea noilor noastre mesaje au fost esenţiale. Fuseserăm vinovaţi de promovarea prea multor mesaje în magazin, folosind prea multe subbranduri, ceea ce, inevitabil, a provocat confuzie în rândul clienţilor. Introducerea campaniei „Your M & S" a oferit focarul unui unic mesaj de brand. Iar combinate cu o fotografie iconică, de impact, o concentrare clară asupra produsului şi o grafică clară, mesajele din magazin au devenit mai simple şi mai uşor de înţeles de către client.

Astfel s-a născut campania cu celebrităţi îmbrăcate de H & M, în care apăreau mai multe modele faimoase, dar în special Twiggy, imaginea iconică a anilor '60, care, în calitate de „patrimoniu naţional", a fost la fel de revigorată de campanie ca şi M & S. Aceasta, împreună cu publicitatea pentru alimente care era atât de apetisantă, încât este numită de unii „pornografie alimentară" (figura 21.3), i-a făcut pe clienţi să se întoarcă la M & S – şi le-a plăcut ce au găsit aici.

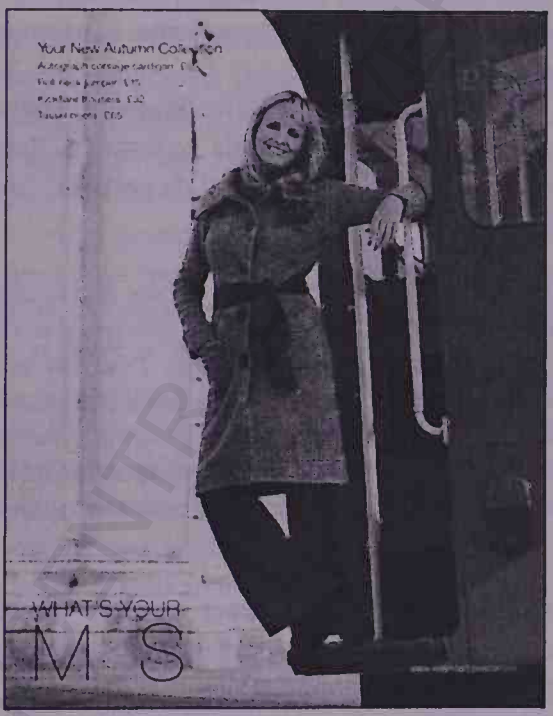


Figura 21.3. *Afişul publicitar în care apare modelul Twiggy/M & S, RKCR/Y & R*

Reprodusă cu permisiunea RKCR/Y & R şi Marks & Spencer

În mare parte, renaşterea M & S a fost deci un rezultat al încercării de a (re)câştiga clienţi, iar prin creşterea cotei de piaţă a prosperat afacerea.

Mai există însă alt element al succesului rareori măsurat a cărui importanţă a început să crească în categoriile mature şi care reprezintă fără îndoială un principal

stimulent pentru brandurile ce obțin o creștere a profitului în această etapă: *dependența cererii pentru un produs de prețul acestuia*. În ciuda dificultății de a măsura dependența cererii pentru un produs de prețul acestuia și pe fondul unei diminuări a efectelor asupra afacerii, dependența cererii pentru un produs de prețul acestuia iese în evidență ca un factor tot mai important pentru succesul brandurilor din categoriile mature. Chiar dacă a fost înregistrată doar în 4% din cazurile de pe piețele mature, dar aceasta reflectă faptul că doar aproximativ 4% dintre cazuri își stabiliseră acest obiectiv și deci îl măsurau: în realitate importanța sa este mult mai mare. Probabil că a devenit cel puțin la fel de importantă pentru creșterea profitului precum creșterea cotei de piață. Așa că, dacă mai multe branduri ar avea ca obiectiv creșterea profitului (nu doar 10%, câte sunt în această etapă), iar influența semnificativă pe care o dependență redusă a cererii pentru un produs de prețul acestuia o are asupra brandurilor ar fi mai apreciată, atunci maturitatea categoriei nu ar mai reprezenta o amenințare atât de mare pentru longevitatea brandurilor.

Uneori ajută să îți atârne sabia lui Damocles deasupra capului pentru a face un brand să cadă de acord cu fundamentele sale economice. Renașterea brandului Honda s-a bazat pe nevoia de a crește numărul de persoane dispuse să plătească pentru automobilele sale:

> Au spus că problema este în esență că oamenii nu vor să ne cumpere produsele, așa că, până când oamenii vor vrea să le cumpere, nu vom putea să-i taxăm suficient, iar dacă nu-i taxăm suficient, nu vom putea face bani. Deci cam așa am început, de la realitatea fundamentală de afaceri. Ținând cont de faptul că Swindon ne costase 1,2 miliarde de lire, fără nicio formă de ajutor de la guvernul britanic, și că 350.000 de oameni lucrează acolo, probabil că era logic să începem să vindem niște produse și să facem ceva bani (Simon Thompson, director de marketing, Lastminute.com, anterior la Motorola și Honda).

În mod neobișnuit, Honda efectuase exact genul de cercetare cu privire la elasticitatea prețurilor care este atât de rară printre brandurile din categoriile mature, așa cum arată raportul Thompson:

> Am făcut o grămadă de sondaje în care scoteam marca de pe mașină și îi întrebam pe oameni cât ar plăti pentru ea, iar ei spuneau X. Lipeam apoi înapoi marca și obțineam –X.

Foarte important, Thompson a mai realizat că problema nu era a mașinilor, ci a brandului. Și în special că „nu brandul era rău, ci îi lipsea orice emoție atașată". Soluția sa a fost să facă cunoscută filosofia companiei printr-o campanie de

reclame foarte atrăgătoare, fără a arăta nicio maşină. Aceasta înseamnă erezie pentru majoritatea comercianţilor de maşini, pentru care, aşa cum spunea Thompson, „o reclamă la o maşină înseamnă un drum şerpuit, scrâşnete de cauciucuri şi treaba-i rezolvată, cucereşti femeia sau ajungi la o destinaţie grozavă". Dar comiterea acestei erezii a ajutat brandul Honda:

> În ziua în care am început, o Honda Civic avea un preţ redus de 9.000 de lire şi se afla pe locul al patrulea pe piaţa cu amănuntul. Iar în ziua în care am plecat, preţul mediu de vânzare al unei Honda Civic era de 16.500 de lire şi aceasta era numărul unu pe piaţa cu amănuntul (Simon Thompson, director de marketing, Lastminute.com, anterior la Motorola şi Honda).

Încă o dovadă a beneficiilor imense de a avea obiectivele de afaceri fundamentale clar înţelese, înainte de a demara orice activitate de marketing.

Deşi conştientizarea nu mai este obiectivul de comunicare dominant pentru majoritatea brandurilor din această etapă matură din evoluţia categoriei (care ar trebui să fie benefică pentru afaceri), construirea imaginii de marcă se impune şi începe să se pună accent pe mai puţine obiective (ceea ce nu este bine pentru afacere). Aici trebuie să stabilim o linie clară de demarcaţie între *beneficiile* accentului când este vorba despre percepţiile clienţilor asupra brandului şi *efectele negative* ale acestuia când vine vorba de obiectivele şi măsurarea brandului. Am văzut cum simplificarea ofertei făcute consumatorului a reprezentat un beneficiu uriaş pentru Marks & Spencer. Ar fi însă o greşeală să presupunem că şi corolarul logic este adevărat – respectiv că brandurile ar trebui să facă puţine măsurători şi să aibă foarte puţine obiective. Nu este adevărat nici pentru M & S şi cu atât mai puţin în cazul altei poveşti de succes din domeniul comerţului cu amănuntul: Tesco. Acesta este poate brandul suprem al unei pieţe de masă. Şi-a propus să se adreseze tuturor segmentelor populaţiei şi să facă aceasta la un nivel profund. Acest obiectiv nu poate fi atins în absenţa măsurătorilor.

> Acesta nu este un brand condus doar din instinct, e un brand care se bazează pe destul de multe lucruri pe care le monitorizăm. Şi le monitorizăm în mod regulat şi foarte amănunţit. Aşa că am „informaţii de la clienţi", nu cele rezultate din focus grupuri pentru studii de piaţă, ci toate studiile noastre în termeni de dinamică a consumatorilor, date obţinute prin Clubcard. Acesta conţine tot feedbackul pe care îl primim prin întrebările puse clienţilor în magazine. Fiecare magazin va derula cel puţin o astfel de acţiune pe an prin care să primim feedback din partea oamenilor care îşi fac cumpărăturile în acele magazine şi prin centrele noastre de apel din Dundee. Dar, evident, noi măsurăm şi vânzările, iar acesta este un indicator foarte bun al sănătăţii unui brand. Nu are rost să pretinzi că toată lumea crede că brandul tău este sănătos

dacă în realitate nu stai prea bine la capitolul vânzări. Aşa că vânzările tind să fie un foarte bun indicator timpuriu. Dar vom segmenta şi clienţii: pentru că vrem să deservim o parohie mare, nu-i putem considera o masă amorfă. Trebuie să-i împărţim în segmente şi să ne spunem: ei bine, de fapt, ce cred despre noi oamenii care au mai puţini bani? Ce cred oamenii care au o familie? Ce cred oamenii care sunt bătrâni/tineri? Din nord/din sud? Din mediul urban/din mediul rural? Aşa că avem o segmentare destul de cuprinzătoare, pentru a putea monitoriza apoi dacă oamenii sunt mulţumiţi de calitate sau preţuri, de servicii ori de disponibilitatea noastră, cam acestea ar fi principalele lucruri pe care le monitorizăm săptămânal şi lunar. Iar apoi, o dată pe an, facem o trecere în revistă a brandului, care urmăreşte anumite aspecte în profunzime. Aşa că, în actualul climat, unii oameni sunt încrezători, alţii sunt mai puţin încrezători, unii sunt provocaţi, unii au alte priorităţi şi astfel afli ambiţiile şi incertitudinile oamenilor. Rolul nostru în viaţă, rolul nostru în societate sunt importante, dat fiind că luăm contact cu o mare parte din populaţie. Acestea ar fi lucruri care, o dată la şase luni sau o dată pe an, ar constitui un test al sănătăţii brandului, pentru a vedea dacă există probleme noi pe care nu le-ai observa la o privire superficială. E un fel de tomografie – nu există semne evidente de boală, dar ar fi bine să faci un control complet, pentru că, până ajungi să observi o problemă, s-ar putea să fie mai gravă decât ţi-ai imaginat. Aşadar, noi tindem să considerăm prevenţia la fel de importantă ca şi tratamentul. (Richard Brasher, director comercial, Tesco)

S-a scris mult despre faptul că Tesco este o afacere condusă de date şi în mod clar Clubcard-ul este un furnizor important al acestora. Într-adevăr, se pare că principalul beneficiu comercial al Clubcard-ului nu constă atât în programul de fidelizare, cât în informaţiile pe care le oferă firmei Tesco pentru a o ajuta să îşi conducă afacerea concentrându-se mai mult asupra clienţilor. Trucul reuşit de Tesco este gestionarea şi folosirea datelor: clientul este aşezat pe scaunul şoferului, iar afacerea îşi menţine o atitudine umilă. Aceasta nu este o calitate a firmei Tesco scoasă în evidenţă de mass-media, dar este foarte vizibilă la sediul central (şi în special în arhitectura şi designul său interior):

Vă pot spune că, dacă fac vreo gafă, clienţii observă şi se duc în altă parte. Îmi pot da seama că, în cazul în care calitatea produselor mele nu este bună, ei mă pedepsesc. Şi noi considerăm că cel care conduce este clientul. Nu ne ghidăm după ideea că „ei bine, acuma suntem mari, putem să ridicăm podul mobil şi să ne impunem termenii". Oricine gândeşte aşa trăieşte într-un univers total paralel (Richard Brasher, director comercial, Tesco).

Aşa că una dintre numeroasele lecţii învăţate de la Tesco este că obiectivele şi măsurătorile multiple sunt esenţiale pentru o creştere profitabilă, în special într-o categorie matură, unde creşterea e greu de atins. Analizele bazei de date a IPA au

arătat că această concluzie este valabilă pentru toate brandurile – nu este doar o consecinţă a faptului că Tesco este un detailist de talie mondială.

În categoriile mature diferenţierea rămâne un obiectiv important, dar a cărui prevalenţă a scăzut nejustificat în rândul tuturor brandurilor. Acum mai mult decât oricând, brandurile trebuie să inoveze în toate sensurile: produsele şi serviciile, felul în care sunt introduse pe piaţă şi modul cum le reprezintă. Categoriile mature sunt uneori descrise ca unele „mai neinteresante", deoarece consumatorii sunt foarte familiarizaţi cu ele şi greu de inspirat. Brandurile din categoriile mature se ascund adesea în spatele acestei stări de fapt, folosind-o ca un pretext pentru a nu mai căuta să surprindă. Poate fi un clişeu că „nu există categorie neinteresantă, ci doar branduri neinteresante", dar, ca în toate clişeele, există şi un sâmbure de adevăr, pe care brandurile ar face bine să şi-l amintească pe măsură ce categoria se maturizează.

Pentru majoritatea brandurilor aflate în această etapă, nu numai că diferenţierea s-a estompat ca obiectiv, ci la fel s-a întâmplat şi cu construirea percepţiilor cu privire la calitate, deşi într-o măsură mai mică (figura 21.4). Această schimbare este cât se poate de nechibzuită: în aproape 50% dintre cazurile din categorii mature în care a avut loc o schimbare majoră a percepţiilor cu privire la calitate, s-a înregistrat şi o creştere majoră a profitului. Doar modificările majore ale notorietăţii unei mărci sunt comparabile şi, aşa cum am văzut mai sus, notorietatea este în general cel mai bun obiectiv pe care ţi-l poţi fixa. Din păcate, şi notorietatea s-a diminuat ca obiectiv în contextul accentului general pe mai puţine obiective.

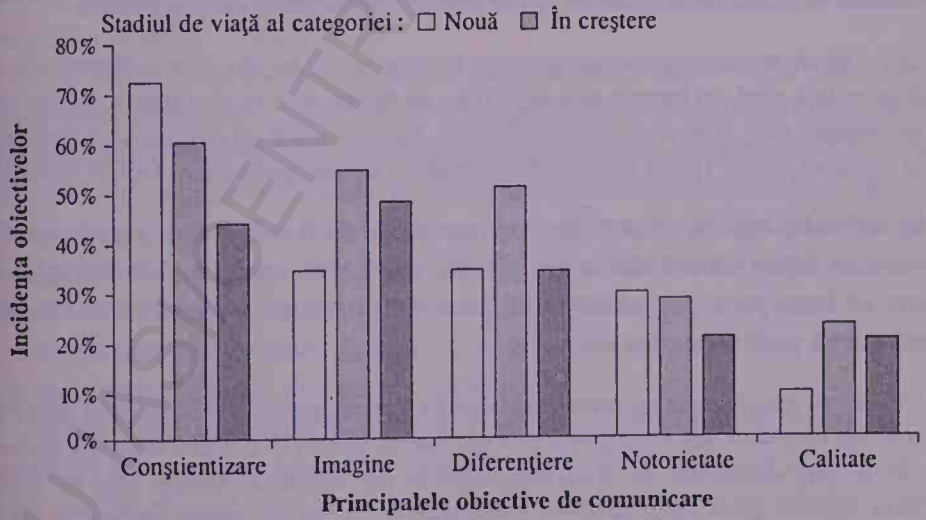


Figura 21.4. *Brandurile încep să aibă aspiraţii mici în categoriile mature*

Sursa: IPA dataBANK

Puține branduri au fost nevoite să amelioreze percepțiile cu privire la calitate la fel de mult cum a reușit Škoda în 2000 (sau care s-au folosit în acest scop de „notorietate" cu atâta succes). În ciuda lansării unui nou autoturism – Octavia – în 1998, sub egida, designul și controalele de calitate ale VW, marca a generat o serie de bancuri de tipul „mașină proastă" în Marea Britanie. Apăruseră o grămadă, dar poate cel mai ilustrativ pentru problema cu care se confrunta brandul era acesta:

Întrebare: Cum dublezi valoarea unei Škoda?
Răspuns: Îi umpli rezervorul!

În ciuda unei campanii de lansare care a costat zece milioane de lire, doar 2.500 de mașini Octavia s-au vândut în 1998. Nu este un randament al investițiilor în marketing cu care majoritatea directorilor de marketing sau chiar a directorilor financiari să se mândrească. Directorul de marketing al Škoda a descris amploarea problemei într-un mod succint și stimulativ pentru agențiile care doreau să îi relanseze brandul:

Chris Hawken a spus recent: „Miezul problemei este acesta. Au fost copii care au început să plângă în spațiile noastre de expunere... când își dădeau seama că tatăl lor se gândește serios să cumpere o Škoda" (Lawrence Green, președinte, Fallon London).

În mod chibzuit, echipa de la Fallon a hotărât să profite de respingerea *emoțională* generalizată a brandului, în loc să încerce să *convingă* oamenii că este momentul să reevalueze brandul, prin informații factuale despre produs:

Orice tip de strategie de persuasiune tot te duce la: „Da, dar e tot o Škoda". Și, de fiecare dată când am început să o explorăm, de fiecare dată când vorbeam despre asta, ne alegeam cu: „Da, dar este tot o Škoda". Așa că, oricât de grozave ar fi campania și sloganul, tot ar fi fost imperfecte (Lawrence Green, președinte, Fallon London).

În schimb, agenția a dezvoltat o campanie de foarte mare succes care a recunoscut faptul că brandul era o glumă, dar tot cu umor dezvăluia faptul că gluma se baza pe o prejudecată. În acest fel campania îi făcea pe detractorii brandului să pară nerealiști:

Ceea ce au reușit aceste reclame foarte rapid a fost să-i facă [pe detractori] să pară ridicoli, așa că practic am repoziționat pe toată lumea, pentru că oamenii din acele reclame care au prejudecăți față de Škoda reprezintă de fapt națiunea. Așadar, cred că, atunci când oamenii și-au văzut proiecțiile din reclame, și-au dat seama că erau la fel de plini de prejudecăți și de ridicoli ca și personajele din reclame. Foarte repede, nu au mai vrut să mai fie în acea poziție (Lawrence Green, președinte, Fallon London).

Figura 21.5. *Campania agenției Fallon London care a revigorat percepțiile referitoare la Škoda*

Reprodusă cu permisiunea Škoda

Publicitatea a fost îmbogățită cu un inteligent marketing direct prin corespondență: 10.000 de mărci Škoda le-au fost trimise prin poștă unor potențiali clienți, într-o cutiuță pe care erau tipărite cuvintele: „Trăiește o vreme cu ea și vezi cum te simți" (figura 21.6).

Deși campania avusese intenția de a lansa un nou model – Fabia (lucru care i-a reușit extrem de bine) –, ea a fost de fapt o relansare a întregii mărci. Și vânzările automobilelor Octavia, anterior atât de puțin dorite, au crescut. Dar analiza retrospectivă a succesului tinde să minimalizeze curajul deciziei luate de echipa de marketing de a lansa o campanie care acorda spațiu de emisie acelor prejudecăți. Era cel mai potrivit lucru în situația în care se aflau brandul și categoria, dar directorul de marketing a trebuit să își pună în joc cariera pentru a vinde campania unui management sceptic ce nu o considera o modalitate potrivită de a ameliora percepțiile cu privire la calitate.

Škoda oferă un exemplu elegant al puterii marketingului emoțional de a modifica într-un sens pozitiv percepțiile cu privire la calitatea unui brand și a continuat pe această linie (vezi figura 21.5). Dar brandurile din categorii mature sunt în general mult prea puțin preocupate de îmbunătățirea percepțiilor cu privire la calitate.

Figura 21.6. *Marca din campania de marketing direct prin corespondență, Archibald Ingall Stretton*

Reprodusă cu permisiunea Škoda

BCU INSTITUTUL CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pentru a rezuma, emoţiile sunt mai puţin folosite în publicitate în cadrul categoriilor mature, pentru că unii oameni de marketing, simţind presiunile tot mai mari de a putea demonstra că fac progrese, aleg în mod nechibzuit persuasiunea raţională. Mesajele raţionale de marketing pot fi foarte uşor de măsurat pe piaţă, dar sunt motoare de vânzări ineficiente, aşa cum am văzut în capitolul 17.

Transmiţând aceste mesaje raţionale, publicitatea care face apel la celebrităţi şi reclamele de tip testimonial au crescut ca prevalenţă, în ciuda faptului că aceste abordări creative sunt cele mai puţin eficiente dintre cele incluse în baza de date a IPA (vezi raportul „Marketing in the era of accountability"). Este o periodă de incertitudine şi gândire neclară.

Lansarea mărcii de lapte Cravendale oferă o ocazie rară de a compara rezultatele publicităţii raţionale cu cele ale publicităţii emoţionale într-o categorie matură. Brandul a fost lansat iniţial urmând modelul care funcţionase în Canada, cu reclame raţionale punând accent pe gustul mai proaspăt şi beneficiile pe termen lung ale laptelui filtrat comparativ cu cel normal. La scurt timp a devenit evident faptul că lansarea nu avea să îşi atingă obiectivele de afaceri, din motive care aveau o legătură directă cu abordarea raţională:

> Publicitatea a trecut în mare parte neobservată la început, dar în rândul celor care au remarcat-o am descoperit că generaserăm o reacţie raţională. Ca rezultat, am deschis uşa unei întregi serii de întrebări. De exemplu: „Bine, durează mai mult. Dar ce anume aţi făcut cu laptele bun, obişnuit, cu care suntem mulţumiţi de sute de ani, astfel încât să-l faceţi să dureze mai mult?". Confruntarea oamenilor cu o sumă de beneficii raţionale însemna să ţi-o cauţi cu lumânarea, pentru că oamenii erau în general mulţumiţi de laptele pe care-l consumau şi nu înţelegeau ce ar fi în neregulă cu produsul existent. Implicarea unor procese de gândire raţională pur şi simplu îi invitase pe oameni să se întrebe cum ne-am „băgat nasul" în laptele lor (Elisa Edmunds, director de strategie, DDB London).

Aşa că, pe lângă concluziile generale ale arhivei IPA că mesajele raţionale sunt mai puţin eficiente, Cravendale s-a confruntat cu un efect secundar neprevăzut al publicităţii axate pe beneficii aplicată unui produs natural. Soluţia a fost generată de dubla recunoaştere a faptului că era necesară o abordare mai de impact care să poată smulge consumatorii din vechile lor obiceiuri de cumpărare şi că o prezentare *emoţională* a gustului superior ar putea exploata adevăratul potenţial al brandului:

> A spune pur şi simplu că ceva este foarte gustos nu este o modalitate prea bună de a comunica gustul. Nu mă pot gândi la nicio campanie reuşită pentru produse alimentare care doar spune cât de bun e gustul; într-un fel sau altul trebuie să aduc gustul la viaţă într-o manieră surprinzătoare (Elisa Edmunds, director de strategie, DDB London).

Reclamele care au urmat, ce au avut mult mai mult succes, s-au întors la principiile de bază într-o campanie amuzantă în care câteva văcuțe își voiau laptele înapoi, pentru că era prea bun pentru a-l da oamenilor.

Și încă o dată beneficiul unei idei puternice de brand este că ajută la dezvoltarea unei comunicări integrate puternice : a fost aplicată o tehnică de marketing direct prin pliante promoționale lăsate la ușile oamenilor sub forma unui bilet de răscumpărare de la „văcuțe".

Conștientizarea în ceea ce privește marca a crescut, la fel ca și vânzările – o dublă reacție emoțională caracteristică impactului mai puternic și puterii de convingere mai mari. Din păcate, în categoriile mature relativ puține branduri profită de această ocazie.

Concomitent cu diminuarea folosirii marketingului emoțional în categoriile mature, atractivitatea publicității scade ca importanță percepută în timp ce „scorurile la persuasiune" rațională sunt utilizate tot mai des ca o formă de evaluare a publicității. Acestea nu ajută la creșterea eficienței.

Diversitatea mass-media și a canalelor folosite în campanii a atins cel mai scăzut prag, iar conservatorismul și evitarea riscurilor cresc. Ameliorând parțial efectele negative ale acestui fapt, predominanța televizorului se accentuează, atrăgând de obicei aproape 60% din buget. Chiar și rolul internetului pe piețele mature scade la aproximativ 3% dintr-un buget obișnuit. În afară de televizor, doar presa scrisă mai ajunge la două cifre ca procent din buget. Nu este momentul unei schimbări radicale pentru majoritatea brandurilor : în mare parte ele continuă să facă ce făceau deja.

Pretestarea publicității rămâne obișnuită, dar au loc un declin al pretestării cantitative în această etapă din viața categoriei și o creștere a pretestării calitative. Poate că specialiștii în marketing speră ca informațiile rezultate din cercetarea calitativă să presare un praf magic peste campania lor, deși dovezile din arhiva IPA arată că acest lucru se întâmplă foarte rar. Măsurarea cantitativă a efectelor publicității continuă să fie răspândită pe măsură ce cresc presiunile în sensul responsabilității și nicio creștere nu are loc în mod facil. Însă, costurile fiind în general reduse, există un accent ușor mai slab pe învățare decât înainte și chiar și măsurarea efectelor campaniei devine mai puțin prevalentă.

În această etapă de viață a categoriei, efectele colaterale ale publicității par să devină mai puțin importante pentru branduri, cu excepția satisfacției angajaților și a productivității, cum ar fi atenția acordată costurilor și eficienței.

În multe privințe acești ani de maturitate sunt o perioadă neagră pentru branduri : începutul declinului pieței încă nu a stimulat acele îndrăznețe jocuri ale

imaginației care vor asigura longevitatea unei mărci. Această perioadă este caracterizată de un conservatorism relativ și de aversiunea față de riscuri.

Așadar, pentru brandurile din categoriile mature, care sugerează baza de date a IPA că ar trebui să fie indicatorii-cheie ai succesului?

Indicatorii pentru brandurile din categorii mature

Indicatori ai tendinței:

1. notorietatea mărcii – avântul perceput al brandului este foarte valoros într-o categorie inertă;
2. calitatea percepută (oricum ar fi ea definită în cadrul categoriei);
3. diferențierea și implicarea emoțională a brandului;
4. caracterul inovator perceput (nu doar știri cu privire la produse, ci într-un sens mai larg);
5. SOV-SOM.

Indicatori întârziați:

1. dependența cererii pentru un produs de prețul acestuia;
2. cota de valoare;
3. pătrunderea utilizării/utilizatorii câștigați;
4. contribuția inovațiilor la cota de vânzări;
5. profitabilitatea.

Cravendale este un bun exemplu de lansare cu succes a unui nou brand pe o piață matură.

STUDIU DE CAZ

Cravendale. Bani de la vaci de muls: cum a reușit comunicarea integrată să construiască o marcă de lapte premium

Elisa Edmonds, Sara Donoghugh, Justin Notley, Les Binet și Sarah Carter, aur, IPA Effectiveness Awards 2004

Cum poți face laptele mai bun? Cum poți anula un comportament de cumpărare extraordinar de adânc înrădăcinat? Cum îi poți convinge pe oameni să plătească mai mult pentru o versiune a ceva de care sunt perfect mulțumiți? Aceasta este o poveste despre cum a construit Arla o nouă marcă de lapte premium care valorează 41 de milioane de lire luând-o de la zero.

PurFilter, un proces prin care laptele este trecut printr-un filtru fin de ceramică, conținând apoi mai puține bacterii decât laptele obișnuit, a fost un adevărat succes ↘

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

în Canada. Cu toate acestea, Arla a recunoscut că piața britanică avea să fie greu de cucerit. Principalele dificultăți erau că pe piață nu mai existau mărci similare, oamenii nu erau obișnuiți să aleagă ori să plătească mai mult pentru lapte, produsul nu se diferenția, laptele făcea parte dintr-o categorie de interes scăzut, calitățile de bază ale produsului erau foarte apreciate, iar laptele înseamnă un produs natural bun, așa că noțiunea de lapte îmbunătățit crea suspiciuni de alterare. Și, ca și cum nu ar fi fost destul, Cravendale era un brand necunoscut, fără niciun fel de moștenire sau imagine pe care să o exploateze, dar care trebuia să ceară un preț mult mai mare.

Obiectivul Arla pe termen lung era să includă Cravendale în topul primelor 30 de branduri de produse alimentare pentru 2008, adică să crească valoarea brandului până la 60-65 de milioane de lire – la același nivel la care se aflau Whiskas și Nescafé Gold Blend. Amploarea sarcinii a necesitat ca Arla să adopte o abordare de tip „testează și învață", lansând Cravendale la nivel regional, în patru valuri. Prima campanie l-a avut ca protagonist pe „Mr. Hinchcliffe", un entuziast purtător de cuvânt al mărcii Cravendale care tot încearcă să demonstreze că produsul Cravendale PurFilter rămâne proaspăt mai mult timp, dar este distras în timpul prezentării de oameni ce nu se pot abține să bea laptele. Cu toate acestea, deși vânzările au crescut, performanța nu era prea mare. De ce? Cercetarea a arătat că publicitatea nu avea impact, mesajul și publicul-țintă nu erau clare, iar campaniei îi lipsea charisma. Cravendale trebuia să aibă performanțe sau să fie retras de pe piață. S-a decis să se pună accent pe familii și pe gust și să se scoată în evidență produsul în magazine. Noua idee creativă era simplă, dar perfectă: vacile sunt experte în laptele cu gust formidabil și, pentru că gustul e atât de bun, vor să-și ia laptele înapoi. Ideea cu vacile a fost mult mai puternică, mai de impact și mai eficientă decât cea cu Mr. Hinchcliffe. Conștientizarea în ceea ce privește marca a crescut spectaculos. Cravendale este acum un brand mare, care valorează 41 de milioane de lire. Aceasta înseamnă că brandul este pe drumul cel bun către topul principalelor 30 de mărci de alimente. La actualele rate de creștere ar trebui să își atingă obiectivul până la sfârșitul anului 2005, cu trei ani mai devreme decât era programat. Activitatea de promovare a meritat, ceea ce poate fi demonstrat și din punct de vedere econometric: fiecare liră cheltuită pe activități promoționale în afara mass-media a adus un profit suplimentar de 1,10 lire. Rentabilitatea publicității a fost și mai mare: fiecare liră plătită pentru reclame TV a generat 1,30 lire profit suplimentar.

Au existat trei factori fundamentali care explică succesul obținut de Cravendale. „Vacile îl vor înapoi" este un exemplu excelent de idee puternică, concentrată, care, diseminată pe mai multe canale, a putut funcționa extrem de eficient. Valoarea finală a acestei idei este reflectată în profitul generat. Valoarea unei strategii media solide și consecvența creativă au avut un impact foarte puternic

asupra succesului campaniei. În sfârşit, şi evaluarea continuă a ajutat compania Cravendale să înveţe din mers. Fără aceasta, Cravendale nu ar mai fi astăzi pe piaţă.

Când Arla şi-a propus să zguduie piaţa laptelui, în 1998, toate şansele îi erau potrivnice. Nu exista niciun precedent în Marea Britanie pentru ceea ce voiau să facă. Cravendale a depăşit cu succes obstacolele, iar Arla se află acum în poziţia avantajoasă de a trebui să investească din nou – 20 de milioane de lire într-o nouă fabrică pentru a produce mai mult lapte Cravendale:

> Pe o piaţă în care este vorba despre obiceiuri de cumpărare şi o implicare scăzută, confruntarea cuiva cu un mesaj raţional plictisitor despre motivele pentru care ar trebui să cumpere alt produs decât cel de care este perfect mulţumit nu este o metodă prea strălucită de a schimba obiceiurile de cumpărare ale oamenilor. Cred că trebuie să mergi mai departe; trebuie să faci apel la emoţiile lor. În esenţă problema a constat tocmai în faptul că noi nu am reuşit să facem acest lucru. Erau şi alţi factori, precum lipsa unei orientări unilaterale a mesajului, dar eu chiar cred că abordarea raţională pur şi şimplu nu a ţinut la oameni. Pur şi simplu nu făceam apel la emoţiile lor.
>
> Pentru copii este relevant gustul foarte bun. Am descoperit că multor copii nu le place gustul laptelui. Bineînţeles, mamele vor să îi facă pe copii să bea lapte, iar ei consumă lapte în situaţii în care gustul este mult mai pronunţat: cu cereale sau băut simplu (şi nu în ceai, ca la adulţi). Aşa că aceasta ne-a ajutat să ne concentrăm şi asupra beneficiului adus de gustul foarte bun.
>
> Evident, campania raţională care-l avea protagonist pe Mr. Hinchcliffe nu funcţiona. Aşa că s-a întocmit o nouă expunere, axată pe gust, cu un accent mai mare pe tonalitate. Ne-am dat seama că va trebui să facem ceva radical diferit, să ne îndepărtăm de convenţiile specifice categoriei pentru a-i face pe oameni să renunţe la obiceiurile curente de cumpărare, să remarce şi să se gândească la lapte într-un mod diferit. Rezultatul, sunt mândră să spun, a fost ideea „Văcuţele îl vor înapoi" (Elisa Edmonds, director de strategie, DDB London).

Honda este un bun exemplu de brand care a reuşit să-şi consolideze poziţia pe o piaţă matură.

STUDIU DE CAZ

Honda – ce s-a întâmplat când Honda a început să pună întrebări?

Stuart Smith, aur, IPA Effectiveness Awards, 2004

Honda vindea maşini în Marea Britanie de 29 de ani. Nu mulţi ştiau acest lucru. Şi nici nu le păsa. Chiar şi posesorii de maşini Honda se vedeau nevoiţi să-şi justifice alegerea, spunând „Am o Honda pentru că...", în loc să spună mândri:

„Eu am o Honda". Ei le cumpărau din motivul perfect raţional că automobilele erau excelente. Problema este că „raţional" este un argument din aceeaşi zonă semantică cu „sensibil", care este destul de aproape de „anost". Obiectivul de afaceri era simplu, dar provocator: să crească vânzările anuale până la 100.000 de unităţi până la sfârşitul anului 2005. În martie 2002 cifra era de mai puţin de 67.000.

Pe o piaţă invadată de lansări şi ştiri despre produse, Honda a decis să îi inspire pe oameni cu sloganul „Puterea viselor". Această viziune provenea direct de la creatorul companiei, Soichiro Honda, şi celebra valorile sale. Cartea Viselor combina strategia creativă cu execuţia. Integrarea a „ceea ce spunem" şi a „felului cum spunem" la începutul acestui proces a contribuit fundamental la valoarea sa. Campania era construită în jurul universului Honda şi a definit o voce unică a brandului. Prezenta filosofia şi comportamentul mărcii Honda, în timp ce crea un aspect, un sentiment şi chiar un vocabular unic.

Campania a reuşit imediat să implice publicul; spotul Cog a fost descărcat de 2,3 milioane de ori de Honda.co.uk. Oamenii au aflat mai multe despre Honda, au aflat ce trebuie despre Honda, ceea ce i-a făcut să-şi dorească mai mult să aibă un astfel de automobil.

Demersurile de comunicare au generat venituri de 388 de milioane de lire pentru Honda, vânzările au crescut cu 28%, iar campania a produs, potrivit unei estimări prudente, profituri suplimentare în valoare de 84 de milioane de lire. Lucrarea arată că ideea a devenit mai puternică atunci când oamenii au fost expuşi la ea atât prin publicitate în mass-media, cât şi prin promovarea prin alte mijloace. Campania a schimbat modul în care oamenii se raportau la Honda, determinând mai multe persoane să ia în considerare şi chiar să achiziţioneze un automobil Honda. În afară de vânzările în creştere, de peste 22.000 de maşini noi, campania a avut un impact pozitiv şi asupra vânzătorilor, a rotaţiei personalului, a actualilor posesori de Honda şi chiar asupra maşinilor la mâna a doua.

Cuvântul cel mai des folosit în lume este *OK*. Un cuvânt ce înseamnă „în regulă". Satisfăcător. Bunicel. Nu toată lumea crede că OK înseamnă OK. Cu siguranţă, nu Honda.

Škoda este un bun exemplu de repoziţionare reuşită a unui brand pe o piaţă matură.

BCU IASI CENTRUL DE IMPRUMUT LIBRARY

STUDIU DE CAZ

Škoda – „Este o Škoda. Serios": rentabilitatea profitabilă a unei campanii îndrăznețe

Laurence Green și Felicity Morgyn, premiul pentru cea mai bună agenție nouă, IPA Effectiveness Awards, 2002

Această lucrare este despre schimbarea unui brand atât de ponegrit, încât până de curând însăși ideea de a-l înscrie în competiția IPA ar fi fost interpretat ca o glumă bună. Pe scurt, brandul ridiculizat și afacerea în agonie au ajuns ca, cu ajutorul unei mașini decente și al unei publicități radicale, să transforme rățușca cea urâtă a grupului VW într-o adevărată lebădă.

La sfârșitul anilor '80 din parteneriatul cu Volkswagen a luat naștere Felicia, o mașină îndeajuns de impresionantă ca să câștige de șapte ori consecutiv premiul „Budget Car of the Year". Deși Škoda era în continuare un brand ridiculizat, vânzările sale din Marea Britanie au crescut la mijlocul anilor '90 și s-au atins niveluri de loialitate extraordinare.

Cu toate acestea, nimeni nu putea afirma că brandul Škoda era prost definit sau că franciza sa era deosebit de vulnerabilă în fața incursiunilor concurenței. Dar nici nu se putea susține că Škoda făcea noi recrutări din rândul publicului larg; cota de respingere a noului brand a rămas în jurul valorii de 60% în toată această perioadă. Pe măsură ce realitatea produsului în viitor devenea mai clară, începea să fie evident că deficiențele de imagine ale mărcii Škoda vor ajunge curând o limitare comercială foarte importantă. Mașini mai calitative și mai scumpe urmau să iasă de pe liniile de producție (pe măsură ce VW trecea la o strategie de producție pe bază de platformă comună), așa că automobilele Škoda trebuiau să concureze pentru alți consumatori și împotriva altor mărci concurente. Reabilitarea brandului Škoda în Marea Britanie nu era doar o chestiune de mândrie, ci și un imperativ comercial.

Lansarea automobilului Octavia în 1998, în ciuda faptului că mașina a fost apreciată în *What Car ?*, a fost un fiasco. Și aceasta din cauza strategiei; marketingul pentru Octavia fusese centrat pe model și pe produs, cu un public-țintă mic, format din cei care se gândeau să își cumpere o astfel de mașină. Škoda se comporta ca un brand fără nicio problemă, în loc să accepte adevărul și să abordeze problema stigmatizării.

Au existat două principale elemente constitutive ale strategiei de lansare a automobilului Fabia:

- un nou rol al publicității: folosirea modelului Fabia pentru a depăși cel mai mare obstacol din calea cumpărării unei Škoda, adică prejudecata irațională față de brand;

- un nou public-țintă: provocarea unei schimbări generale a atitudinilor, astfel încât potențialii cumpărători să se simtă încrezători că au ales o Škoda fără să râdă nimeni de ei.

Obiectivele și strategia de publicitate erau bine înțelese, dar consumatorul, desigur, nu vede nimic din toate acestea. Soluția creativă, rezumată în mesajul „Este o Škoda. Serios", a transformat ambițiile în realitate. Škoda avea să facă reclame în care erau oameni ce încă nu aveau o părere bună despre mașinile Škoda. Ridiculizându-i subtil pe acești oameni, consumatorul era determinat să tragă concluzia că el nu este „unul dintre ei". Eforturile de creație nu au repoziționat brandul, ci mai degrabă au repoziționat atitudinea consumatorului față de brand.
Prima dovadă a eficienței pe piață a venit dintr-o sursă neașteptată, campania primind cele mai multe voturi la secțiunea „Voturile publicului" în revista *Campaign*. Niște aplauze pentru o campanie foarte hulită, dar acest lucru nu avea nicio relevanță dacă această campanie nu cucerea și mintea, nu doar inima oamenilor. Dată fiind ambiția de a remodela public reputația brandului, o măsură mai exactă a eficienței a fost aparenta schimbare majoră de atitudine față de brand din presa națională, care a coincis cu lansarea campaniei de publicitate și eforturile de PR. De la lansarea automobilului Fabia, creșterea volumului de vânzări a depășit piața, câștigând o cotă de piață record pentru brand. În anii 2000 și 2001 a avut loc o creștere a veniturilor diferențiale de 185 de milioane de lire și o creștere a profitului de 18,5 milioane de lire. Cheltuielile totale de marketing de-a lungul acestei perioade au fost de 15,4 milioane de lire.
Octavia a fost relansată în 2001, cu un buget mai mic decât pentru lansare. A fost un succes absolut, cu un profit pe termen lung de 8,9 milioane de lire, comparativ cu un buget de 5,2 milioane de lire. Așadar, fără a lua în calcul valoarea celor care apreciază brandul, dar care nu au cumpărat încă, efectul de halou al mărcii Octavia asupra nivelului general de considerație de care se bucura brandul, profiturile vânzătorilor sau ale magazinelor de piese auto și a service-urilor, marketingul pentru Octavia încă dă rezultate frumoase:

> Cred că acest brand era atât de afectat, că nu putea da mai mult înapoi. Nu cred că vreun calendar modern o permite, dar, chiar dacă ar face-o, nu cred că poți lucra cu jumătăți de măsură; cred că trebuie să o faci la un nivel profund.
> Am dezvoltat ceva de genul „Mașinile Škoda sunt mai bune decât credeți", ceea ce era de fapt punctul de plecare corect pentru că era ceva bazat pe dovezi care confirmau ceea ce oamenii credeau despre brand. Și adevărul este că tot ce am făcut în primii doi ani a fost alimentat de recunoașterea a ceea ce credeau oamenii, mai mult decât orice altceva. Mai degrabă decât poze cu produsul, sloganuri de final, știți, totul era un gen pur de forță a comunicării unor mesaje ca: „Știm ce credeți; mai gândiți-vă".
> În ultimii doi ani am jucat ceva de genul „Cum să îți construiești o afacere rapid cu un buget relativ modest, cum ocupi prin publicitate un anumit teritoriu și cum reușești să faci toate astea cu un buget mic?". Am găsit niște cerințe de nișă care sunt îndeplinite

foarte bine de modelele Škoda, aşa că poate aţi văzut spotul cu o gimnastă grasă care dansează prin sala de sport, iar mesajul final este: „Mare şi agil? Nu vezi asta prea des!". Nu sunt lideri în nicio categorie, pentru că sunt un brand mic, dar discursul lor era: „Fii lider în categoria mare şi agil". Vom crea nişe în care tu eşti lider pentru că altfel eşti al 14-lea brand din categoria maşini medii (Laurence Green, preşedinte, Fallon London).

Brandul Branston Baked Beans este un bun exemplu de extensie de brand şi de lansare reuşită pe o piaţă matură (figura 21.7).

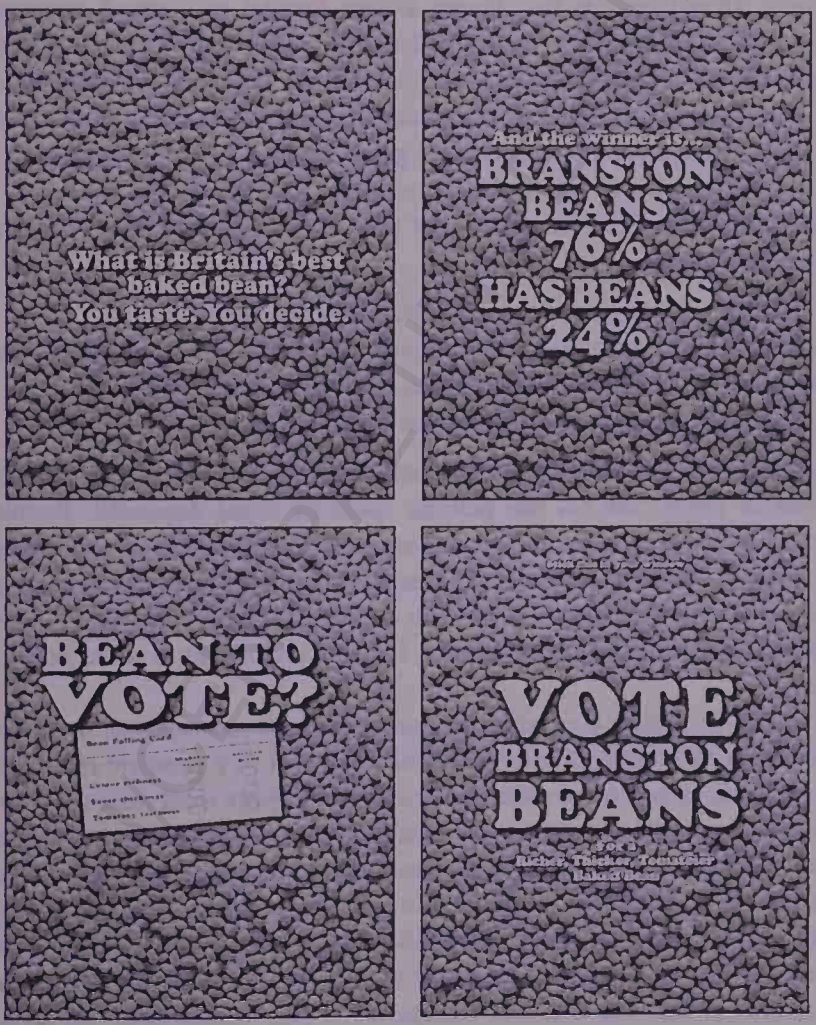


Figura 21.7. *Fasolele Branston, The Big Kick*

Reprodusă cu permisiunea DLKW şi Branston

STUDIU DE CAZ

Branston Baked Beans – cum întrecerea cot la cot cu liderul de piață a creat în doar trei luni o lume unde a spune fasole gătită înseamnă să spui Branston

Lisa Conway, Steven Gregory, Steve Marinker, Rhona Hurcombe și Barbara Holgate, argint, IPA Effectiveness Awards, 2006

Premier Foods avea la dispoziție doar trei luni pentru a face un succes din lansarea mărcii de fasole gătită Branston sau a se confrunta cu o scădere a veniturilor anuale de 15 milioane de lire. Pentru a lansa brandul cu o viteză supersonică trebuia să schimbăm peste noapte obiceiurile adânc înrădăcinate ale consumatorilor. Era o singură modalitate de a realiza acest lucru: să provocăm brandul lider direct. Această lucrare va demonstra cum curajul în luptă dă roade. În doar trei luni am creat un nou brand de fasole gătită valorând peste 14 milioane de lire și care, desigur, avea să valoreze 30 de milioane până la sfârșitul anului.
Există trei motive principale pentru care acest sector este atât de dificil pentru a lansa un nou brand.

- Există un lider de piață dominant: Beanz Meanz Heinz.
- Mărcile proprii reprezintă 25% din piață, iar calitatea s-a îmbunătățit considerabil, în timp ce prețurile au scăzut în comparație cu Heinz.
- Obiceiurile consumatorilor sunt adânc înrădăcinate

Strategia asupra căreia s-a decis era directă: dezvoltarea unui produs care să fie mai bun ca Heinz, sub cel mai puternic nume de brand disponibil. Premier a dezvoltat un nou produs de fasole gătită cu un sos de tomate mai gros, mai bogat. Între timp, un brand din portofoliul Premier Food, care avea o reputație de gust bun și personalitate puternică, a fost ales pentru a-l susține: Branston. În colțul portocaliu, la 41 de pence, era Branston. În colțul turcoaz, tot la 41 de pence, era Heinz.
Din degustările inițiale a reieșit că pentru a-i converti pe oameni la Branston nu trebuia decât să-i facem să încerce fasolea noastră și să o compare cu cea de la Heinz. Dar nu ne puteam permite să oferim mostre pentru toată națiunea. Așa s-a născut Marele sondaj britanic cu privire la fasole. Acesta era un sondaj real, invitându-i pe britanici să decidă care este cea mai bună fasole gătită. Tot ce trebuiau să facă era să guste fasolea Branston, să o compare cu marca aleasă de ei în mod obișnuit și să voteze favoritul. Condițiile erau prielnice pentru acest sondaj. Britanicilor le place fasolea. Britanicilor le place să voteze (cu cât subiectul este mai comun, cu atât mai bine). Și britanicilor le plac în mod sigur cei cu șanse slabe de câștig. Ideea implicită era că produsul putea fi amuzant, iar dacă Branston

era pregătit să îi lase pe oameni să hotărască singuri care produs este mai bun, riscându-şi public reputaţia, atunci sigur are un produs deosebit.
În final, 76% dintre cei care au votat au ales Branston. Toate targeturile comerciale au fost depăşite în medie cu 70%. În trei luni, Branston devenise brandul numărul doi şi câştigase respectul tuturor. Campania se estimează că ar fi generat şi venituri de 12,75 milioane de lire la o investiţie de 3,5 milioane.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 22

Categoriile aflate în declin

Iată principalele idei abordate în acest capitol:

- ▷ singurele branduri care în general prosperă în categoriile aflate în declin sunt liderii pieței sau rivalii puternici;
- ▷ supraviețuirea brandurilor mici dintr-o categorie aflată în declin depinde de găsirea unor teritorii noi;
- ▷ reducerea dependenței cererii pentru un produs de prețul acestuia și utilizarea emoțiilor în comunicare sunt mai prevalente și esențiale în această etapă de viață a categoriei;
- ▷ succesul brandurilor mari dintr-o categorie aflată în declin depinde mai mult ca niciodată de schimbări radicale prin relansări și repoziționări;
- ▷ Olivio/Bertolli, Marmite și Hovis sunt studii de caz inspiratoare despre cum să supraviețuiești și să prosperi pe piețele în declin.

La începutul cărții am arătat că multe dintre instrumentele cele mai folosite de institutele de studii economice și de companiile de consultanță managerială, în particular matricea Boston, consideră că afacerile de pe piețe în declin sunt „Câini" de care se pot dispensa. Așa că, dacă s-ar contesta vreodată teza potrivit căreia o marcă poate fi longevivă, această etapă din evoluția pieței o poate face. Dacă un brand poate să supraviețuiască și să prospere într-un astfel de context dificil, fără a sări ca broasca de pe un nufăr pe altul pentru a ajunge într-un loc mai însorit, atunci cu siguranță teoria este demonstrată?

De fapt există puțin mai multe studii de caz IPA care au demonstrat existența succesului pe piețe în declin decât pe cele noi. Diferența poate că nu este mare, dar demonstrează două idei importante: categoriile rareori intră în declin în economiile aflate în creștere și, când se întâmplă acest lucru, *nu este totul pierdut*. Așadar, ca și în cazul piețelor noi, deși dimensiunea eșantionului nostru analizat este limitată, putem totuși să tragem învățăminte și de aici.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Deşi categoriile pot intra în declin cu mulţi ani înainte de a fi lăsate să moară, este foarte probabil ca atractivitatea lor pentru investitorii în branduri să se fi stins mai înainte. Şi aceasta nu fără motiv. Creşterea este acum foarte dificilă: raportul dintre SOM şi SOV s-a aplatizat considerabil. Brandurile de succes pot spera să obţină doar un punct procentual de creştere a cotei de piaţă pentru fiecare 12 puncte procentuale suplimentare de cotă de piaţă publicitară, în timp ce pe pieţele mature raportul era de 1:8.

Imediat devine clar din aceste date şi că singurele branduri care în general prosperă în categorii aflate în declin sunt brandurile mari: în jur de 80% dintre studiile de caz IPA din această etapă de viaţă a categoriei sunt despre branduri lider sau rivali puternici – adică branduri cu o poziţie puternică, dar care nu sunt lideri (figura 22.1). Aceasta este într-un contrast marcat cu categoriile aflate în creştere, unde ele reprezintă doar 36% dintre studiile de caz de succes. Chiar şi în categoriile mature, brandurile lider şi rivalii lor puternici reprezentau doar în jur de 60% dintre studiile de caz, aşa că asistăm la o creştere semnificativă a şanselor de succes. Dacă zicala „Creşti sau mori" a fost vreodată adevărată, atunci acest lucru s-a întâmplat în cazul pieţelor în declin.

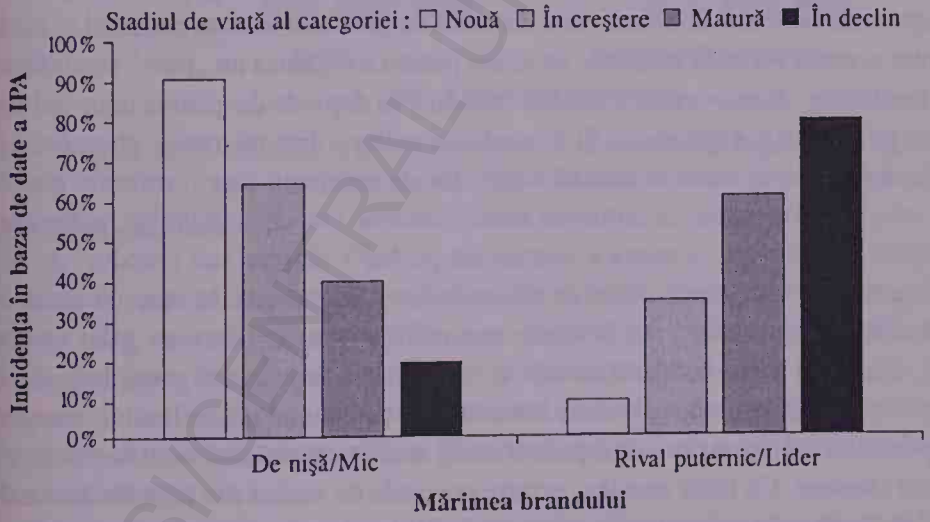


Figura 22.1. *Şansele favorizează puternic brandurile mari din categoriile în declin*

Sursa: IPA dataBANK

Rata de succes a eficienţei – rata de succes a brandurilor în generarea unor efecte foarte ample asupra afacerii – a scăzut cu aproape un sfert faţă de nivelul şi aşa scăzut observat în categoriile mature (figura 22.2). În prezent se situează

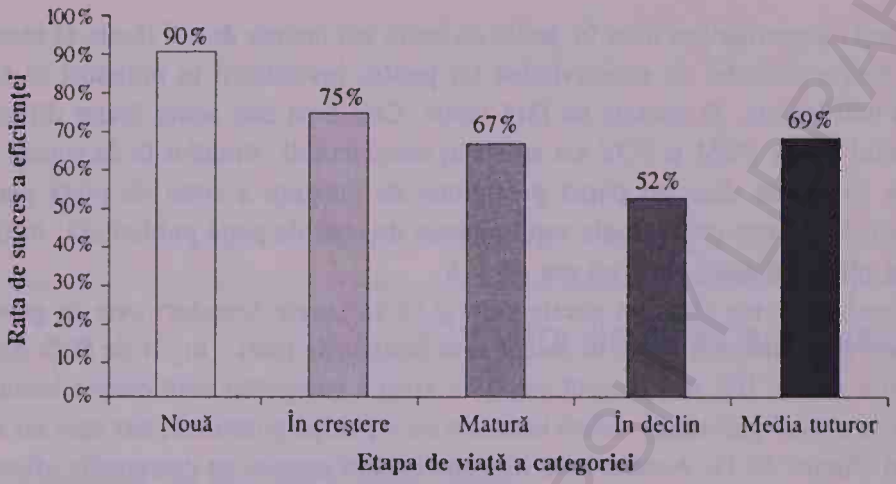


Figura 22.2. *Eficiența este dificil de atins în categoriile aflate în declin*

Sursa: IPA dataBANK

puțin peste jumătatea nivelului la care era în categoriile noi și reprezintă pragul cel mai mic dintre toate stadiile de viață ale categoriei.

Într-o anumită măsură este inevitabil ca, pe măsură ce categoria se micșorează, economiile de scară să le facă viața deosebit de grea brandurilor mai mici și puține dintre acestea vor avea resursele necesare pentru a organiza un „puci" semnificativ în marketing. Supraviețuirea acestor branduri va depinde de găsirea unor noi teritorii pe care să le exploateze. Și în mod clar multe – deși nu toate – chiar reușesc. Brandurile dispar inutil în această etapă, fie ele companii care furnizează pachete de vacanță confruntate cu înflorirea liniilor aeriene low-cost, detailiști în domeniul muzicii confruntați cu muzica descărcată pe MP3 playere sau branduri de bere fermentată la cald confruntate cu atacurile berii fermentate la rece (și acum ale cidrului). Din fericire, există multe exemple de branduri care au găsit teritorii noi, cum ar fi Imperial Leather, care a renăscut sub forma unei game de geluri de duș exploatându-și moștenirea de lux când s-a confruntat cu declinul în categoria săpunurilor tradiționale – deși pentru mulți asta înseamnă mai mult supraviețuire decât creștere. Cu toate acestea, printre poveștile de succes din baza de date a IPA există dovezi ale acestui ciclu al renașterii brandului: dintre cele aproximativ 40 de branduri care s-au relansat ori s-au repoziționat în categorii noi sau aflate în creștere, mai mult de jumătate proveneau din categorii sau segmente cu creștere redusă, în cazul cel mai fericit. Indubitabil, aceasta este cea mai frecventă și cea mai sigură cale către longevitatea unei mărci care se confruntă cu declinul categoriei în care activează. Dar nu toate brandurile aflate în această situație o iau la sănătoasa: unele refuză să accepte moartea categoriei și continuă să lupte pentru

a o readuce la viaţă cu ajutorul „defibrilatorului" inovaţiilor de marketing. Capitolul de faţă se axează pe aceşti luptători.

Activitatea din categoriile în declin este mai importantă ca oricând: chiar dacă sunt foarte puţine lansări de succes ale unor branduri (la urma urmei, cine ar vrea să mai lanseze un brand?), acestea depind mai mult ca niciodată de relansarea sau repoziţionarea lor (figura 22.3). Este nevoie de o schimbare radicală.

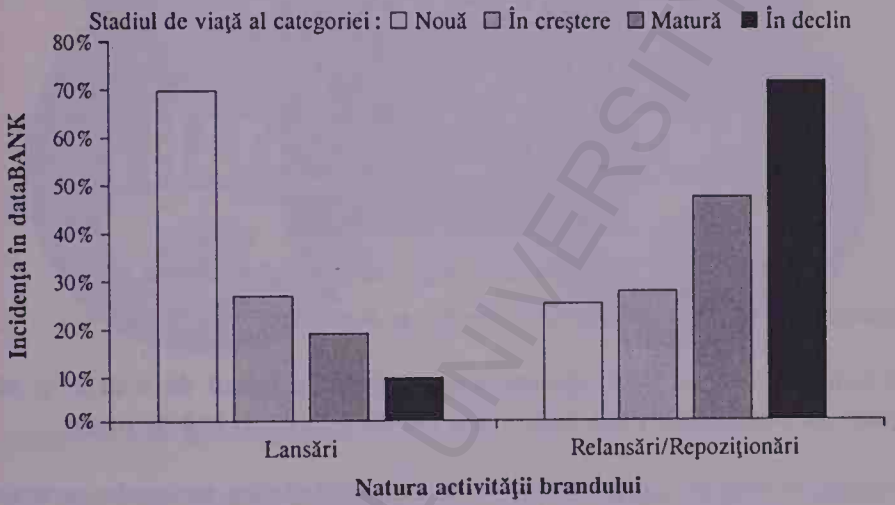


Figura 22.3. *Şansele favorizează puternic relansările şi repoziţionările în categoriile aflate în declin*

Sursa: IPA dataBANK

Experimentarea continuă şi renaşte interesul pentru experimentarea mass-media, dar cazurile din arhiva IPA demonstrează că va fi nevoie de mai mult decât de câteva cârpeli cu o campanie existentă pentru a salva un brand aflat aproape de declin. Este ca şi cum perspectiva declinului ar reenergiza brandurile de succes care au mai rămas şi le-ar da o nouă motivaţie şi o nouă dorinţă de a-şi asuma riscuri.

Puţine exemple sunt mai bune decât Marmite. Cine ar fi pariat pe şansele de reuşită ale unui produs făcut din nişte reziduuri sărate din industria berii, având ca public-ţintă copiii, într-o perioadă marcată de preocuparea pentru sarea dietetică? Alte branduri (cum ar fi Bovril şi Vegemite din Australia) par să fi renunţat de mult la luptă, mulţumite să supravieţuiască datorită utilizatorilor care au mai rămas, dar care îmbătrânesc tot mai mult. Campania din 2003 a brandului Vegemite emană cu siguranţă un vag iz de declin (figura 22.4).

Figura 22.4. *Reclamă la Vegemite, JWT Melbourne*

Reprodusă cu permisiunea Vegemite/Kraft Foods Australia

În contrast, echipa de la Marmite a decis să ia taurul de coarne și să îi trezească pe consumatori din indiferența lor tot mai mare față de brand:

> Simțeam că piața se întorcea împotriva noastră, cred că piața produselor pentru mic dejun era în declin de mulți ani, ca și piața produselor tartinabile. Aș spune că ceea ce am făcut cu Marmite a fost radical. Ceea ce făceau înainte nu era. A fost destul de radical pentru că era alt public-țintă: tinerii adulți. Era un mesaj diferit pentru că nu vorbeam despre un produs tartinabil care te ajută să crești mare, nu vorbeam despre faptul că e bun pentru tine, ci vorbeam despre gust. Și era conceput să genereze controverse și să îi facă pe oameni să se mai uite o dată, așa că era menit să spună: „Nu este lucrul familiar care credeai că este". Ai nevoie de ceva provocator, care să-i facă pe oameni ori să fie pentru, ori contra, dacă vrei să le oferi ceva care să le creeze un sentiment de apartenență (Lucy Jameson, director executiv de strategie, DDB London).

Dar, mai important, echipa și-a dat seama că există o capcană potențială uriașă în încercarea de a reinventa un brand:

> Dacă ești un brand cu tradiție, practic ai datoria, față de tine și față de toți ceilalți, să o folosești într-un mod înțelept. Cred că riști să fii perceput ca fals dacă nu ai ceva adevărat la bază. Există atât de multe branduri care încearcă să se reinventeze și care pur și simplu nu dau deloc bine. Poți face o impresie foarte proastă dacă încerci și te reinventezi fără a fi sincer în acest demers (Lucy Jameson, director executiv de strategie, DDB London).

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

Iar astfel s-a născut campania iubire/ură din *adevărul* naturii polarizate a produsului Marmite (figura 22.5). Echipa a descoperit că uriaşa valoare a acestei informaţii constă în capacitatea de a-i motiva pe utilizatorii inactivi, precum şi de a-i stimula pe cei existenţi, ambelor grupuri plăcându-le ideea.

Figura 22.5. *Borcane de Marmite*

Reprodusă cu permisiunea Unilever

Am menţionat mai sus vânzarea Birds Eye, dar acum merită o analiză mai detaliată. Decizia luată de Permira de a cumpăra brandul de la Unilever a demonstrat convingerea că brandului i se putea conferi o nouă relevanţă în ochii consumatorilor şi că alimentele congelate nu erau încă o cauză pierdută în faţa ameninţării tot mai mari a alimentelor refrigerate. Şi echipa Birds Eye de la Unilever credea acest lucru şi stabilise că trebuia să schimbe perspectiva consumatorilor asupra categoriei. Pentru a face aceasta trebuiau să scoată brandul în afara stabilităţii conferite de Unilever:

> Ne-a devenit foarte clar că mesajele procongelare pe care voiam să le transmitem oamenilor, atunci când erau înţelese, se dovedeau a fi foarte puternice şi îi făceau să gândească diferit despre atitudinea lor faţă de alimentele congelate *şi* refrigerate. Ideile le subminau încrederea în alimentele refrigerate şi le creşteau încrederea în cele congelate pentru că aceste mesaje erau tulburătoare, atât pentru consumatori, cât şi pentru alţii cu interese stabilite. O reclamă despre coloranţii artificiali a stârnit protestele exploataţiilor de somoni, dar Advertising Standards Authority a decis că se baza pe un adevăr şi era corectă; Unilever a simţit că această abordare era prea agresivă. Doar odată ce vânzarea a fost anunţată ni s-a dat voie să nu ne mai purtăm cu mănuşi şi să facem ce era de făcut. Aveam o idee de genul: „Aţi găti o mâncare

și apoi ați ține-o la frigider două săptămâni înainte să o consumați? Nu! Dar asta faceți când cumpărați alimente refrigerate". Încă o dată, deși faptele erau corecte, atât Unilever, cât și forurile de reglementare au respins ideea (Jerry Wright, fost director de marketing și inovație, Birds Eye UK).

În ciuda acestor îngrijorări, noua echipă a lui Jerry Wright a pornit la luptă, venind cu idei inovatoare ce au crescut veniturile cu 15% și cu campania „Truth", care a schimbat părerile consumatorilor cu privire la alimentele congelate (vezi figura 7.2 de la p. 74).

În ciuda acestui început promițător, Unilever a decis să vândă afacerea fondului de investiții Permira:

Unul dintre motivele pentru care Birds Eye a fost vândut era că nu operează pe o piață care, prin însăși natura sa, poate fi gestionată ca o afacere globală. Noul model organizațional al companiei Unilever funcționează atunci când depășești barierele, concurența este în mare aceeași și trebuie să faci câteva pariuri mari pe programul de cercetare și dezvoltare. Detergenții constituie un bun exemplu. Dacă P & G apare cu un nou produs în Franța, el va apărea și în Argentina. Foarte probabil, dacă mergi în Italia, o să vezi că oamenii spală cam la fel cu cei din Marea Britanie, folosind aceleași tipuri de produse pe tipuri similare de haine, în mașini de spălat asemănătoare. Dimensiunea este esențială pentru succes, în special în cazul investițiilor masive în cercetare și dezvoltare, iar găsirea unei noi idei de produs sau a unei noi tehnologii care să funcționeze pe mai multe piețe diferite este deopotrivă posibilă și necesară. Cu toate acestea, dacă operezi în domeniul alimentelor congelate, ești pe o piață pe care diferențele culturale naționale dintre țări sunt semnificative și esența bucătăriei naționale este diversă. Dacă analizezi portofoliul de alimente congelate din Italia, Germania și Marea Britanie, vei vedea că sunt foarte, foarte diferite. Au în comun batoanele de pește, dar cam atât; leguma cea mai bine vândută în Marea Britanie este mazărea, iar în Germania spanacul. Codul și egrefinul sunt speciile de pește congelat preferate de britanici, dar nu sunt populare în Italia – și tot așa, în toate sectoarele pieței. Pentru a gestiona cu succes vânzările de alimente congelate trebuie fii destul de agil și să semeni cu un detailist, „iute de picior". Așezi lucrurile pe game de produse, vezi dacă merg, le scoți dacă nu se vând și „cerni" rețete și variante. Prin contrast, sistemul Unilever este mai degrabă de tipul: „Hai să hotărâm care sunt cele două-trei produse de succes pe care le putem lansa pretutindeni și cu care să rămânem", așa că alimentele congelate nu prea se potriveau cu acest model de afaceri.

Cred că alt factor care a stimulat vânzarea Birds Eye a fost că alimentele congelate nu erau o afacere globală pentru Unilever, era doar una la nivel european – și nici măcar peste tot în Europa.

Era adevărat și că, istoric vorbind, obiectivele de creștere a afacerii nu fuseseră atinse pe o piață care se afla în declin, dar cred că încă nu se poate spune dacă și viitorul va reflecta această tendință descendentă din trecut. Alimentele refrigerate au avut o

evoluţie bună, dar asta nu înseamnă că şi în viitor va fi la fel. Tot mai mult, oamenii cred că alimentele congelate au capacitatea de a creşte din nou, pe măsură ce superioritatea congelării ca sistem de prezervare faţă de refrigerare devine tot mai clară pentru consumatori. Şi existau deja semne în 2007 că piaţa alimentelor congelate începuse din nou să crească (Jerry Wright, fost director de marketing şi inovaţie, Birds Eye UK).

Inovarea şi generarea unor ştiri sunt elemente comune în succesul multor branduri din categorii aflate în declin – fie că este vorba despre ambalajele în formă de inimă pentru o singură utilizare, recipientele iubire/ură sau recipientele de plastic ale produselor Marmite (figura 22.6), fie despre boabele de soia congelate Birds Eye, punguţele de ceai în formă de piramidă de la PG Tips ori schimbarea radicală a ambalajului pentru franzela tradiţională Hovis (şi, desigur, extinderea sa în segmentele de panificaţie mai dinamice).

Figura 22.6. *Recipientul de Marmite cu dopul în jos*

Reprodusă cu permisiunea Unilever

Firește, şi argumentele în favoarea investirii într-o inițiativă de amploare pe o piaţă care se contractă vor fi mai slabe, atât de mult tinde activitatea din categoriile aflate în declin să implice costuri relativ reduse şi deci să fie îndeajuns de rară ca să revitalize categoria, dar poate ajuta un brand să mai supravieţuiască vreo câţiva ani obţinând profit. Aşa cum am văzut, obţinerea unor rezultate importante a devenit în general extrem de dificilă şi unele branduri nu aspiră decât ca în faţa adversităţilor să se agaţe de un anumit volum al vânzărilor. Obiectivele defensive sunt aproape *de rigueur* în categoriile aflate în declin şi pe departe cele mai comune (figura 22.7).

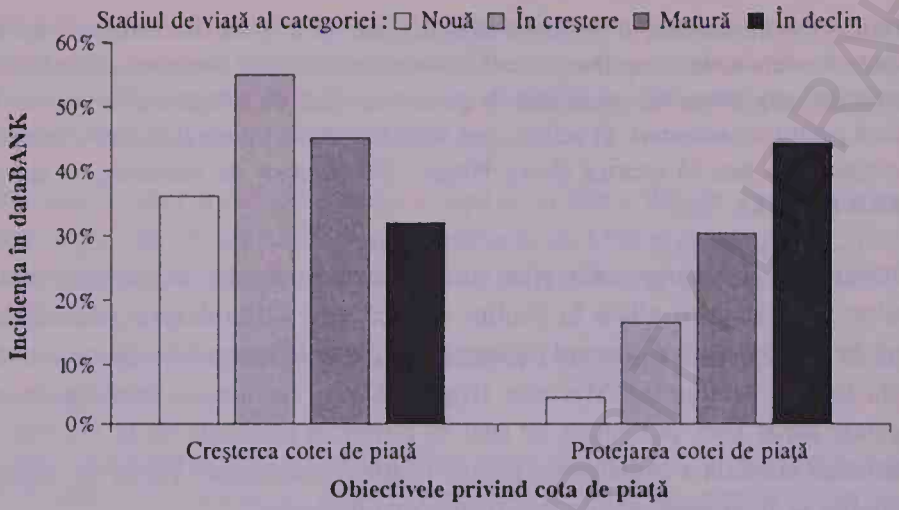


Figura 22.7. *Obiectivele defensive devin mai comune în categoriile aflate în declin*

Sursa: IPA dataBANK

Brandurile încep să se axeze mai mult pe ceea ce încearcă să evite decât pe ceea ce ar putea realiza. Deşi este de înţeles, aceasta nu este o stare de spirit prea folositoare: marile poveşti de success (ca Marmite) nu prea sunt acţiuni defensive – ele sunt îndrăzneţe şi hotărâte.

Les Binet, econometrician-şef la DDB Matrix, vede o altă ameninţare, mai periculoasă, derivând din această stare de spirit defensivă, introspectivă:

> Dacă pui o broască în apă rece şi apoi treptat încălzeşti apa, poţi să o fierbi de vie, pentru că aceasta nu va sări afară. Aşa că adevărata problemă este că, dacă te afli într-o categorie în declin treptat, atunci, de la an la an, pare că nu mai are rost să faci ceva atât de radical ca redefinirea categoriei. Brandurile au tendinţa de a se axa pe concurenţa care încearcă să le fure din cota de piaţă (Les Binet, director pentru Europa, DDB Matrix).

Deşi modificările majore ale distribuţiei cotelor de piaţă apar rar, concurenţa diminuându-se sub aceste presiuni ale pieţei, creşterea profitului nu este imposibilă pentru oamenii de marketing hotărâţi şi pentru brandurile mai mari, cu resurse suficiente: este la fel de probabil ca ele să realizeze acest lucru ca şi în categoriile mature. Pe măsură ce concurenţa scade, cei care continuă să lupte pot beneficia de mai puţine recompense, dar şi de mai puţine obstacole.

Care este deci secretul profitului în cadrul unei categorii aflate în declin?

Am observat deja că va fi nevoie de inovaţii, dar este puţin probabil ca ele să fie suficiente. Efectele loialităţii continuă să scadă în importanţă – doar 8% dintre

brandurile din baza de date a IPA au ceva semnificativ de raportat aici. Nici chiar câştigarea unor noi clienţi nu mai este un vector generator de creştere dominant, deşi în unele cazuri înscrise la IPA Effectiveness Awards brandurile înregistrează un oarecare succes în acest sens: probabil de la brandurile în cădere sau de la cele defetiste din cadrul categoriei.

Dar există şi unele dezvoltări clare în tiparele succesului la brandurile din categoriile aflate în declin, de la care chiar avem ce învăţa. În mod curios, ele nu provin dintre obiectivele fixate la început de branduri, acestea reflectând rareori ceea ce reuşesc să realizeze în contextul incertitudinii din categoriile aflate în declin. Prima şi probabil cea mai importantă evoluţie este o creştere marcată a incidenţei reducerilor majore ale dependenţei cererii pentru un produs de preţul acestuia. Figura 22.8 arată că aceasta a afectat 12% dintre cazuri, dar, dată fiind dificultatea de a măsura dependenţa cererii pentru un produs de preţul acestuia, probabil este un factor mult mai important în ceea ce priveşte creşterea valorii şi a profitului decât indică această cifră. Parţial cauza va fi un declin al concurenţei pe măsură ce brandurile mai slabe ies din cursă, dar, evident, nu de tot. Diferenţierea, notorietatea şi calitatea percepută a unei mărci au scăzut brusc ca incidenţă în rândul brandurilor de succes la acest stadiu de viaţă al categoriei: ei sunt în mod clar factori care contribuie la reducerea dependenţei cererii pentru un produs de preţul acestuia. Toţi ameliorează percepţiile legate de *valoarea* brandului fără a fi nevoie de reducerea preţurilor, o opţiune pe care companiile nu şi-o permit în această etapă (figura 22.9).

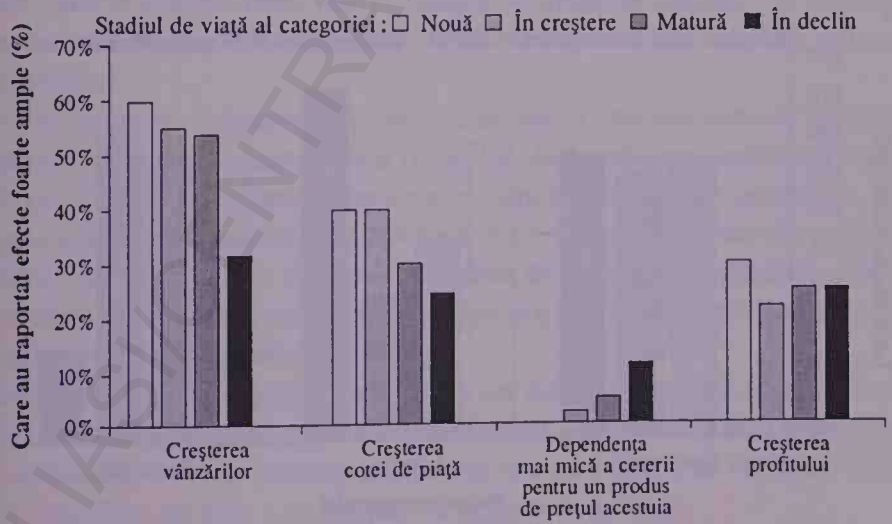


Figura 22.8. *Creşterea cotei de piaţă este greu de atins, dar creşterea profitului e încă posibilă în categoriile aflate în declin*

Sursa: IPA dataBANK

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

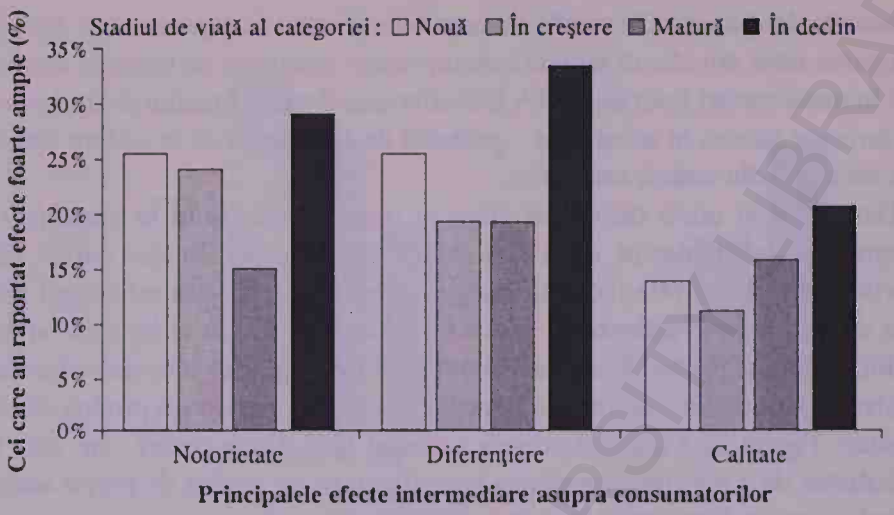


Figura 22.9. *Factorii care stimulează profitabilitatea brandului în categoriile aflate în declin*

Sursa: IPA dataBANK

O altă dezvoltare importantă este scăderea dramatică a folosirii comunicării predominant raționale în acest ultim capitol al categoriei (de la 41% dintre cazurile din categorii mature la 12% dintre cazurile de acum) (figura 22.10). Specialiștii în marketing, poate eliberați de unele dintre impedimentele „contabilității", care

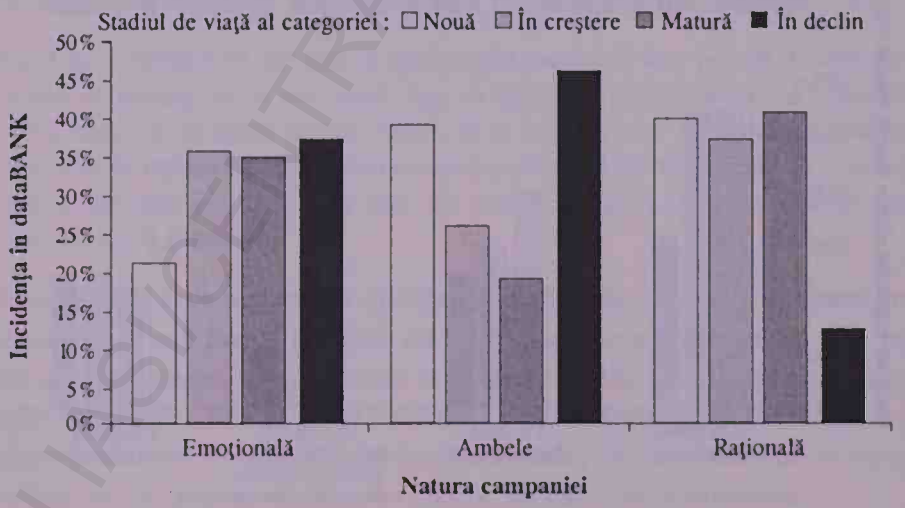


Figura 22.10. *Folosirea comunicării raționale scade considerabil în categoriile aflate în declin*

Sursa: IPA dataBANK

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

le ţinea mâinile legate în alte etape de viaţă, pot acum să descătuşeze forţa letală a emoţiilor pentru a revitaliza brandurile.

S-a sugerat că unele branduri descoperă puterea publicităţii emoţionale doar în această etapă din ciclul de viaţă al categoriei, când modelele raţionale nu mai sunt capabile să asigure un randament al investiţiei. Publicitatea pe bază de noutate informaţională şi alte forme de persuasiune raţională pur şi simplu nu mai pot face faţă în această perioadă exigentă, în parte pentru că inovaţiile *majore* ale produsului ori serviciului pe care se bazează în mod predominant eficacitatea lor nu mai sunt viabile. În plus, peste 90% dintre categoriile aflate în declin din baza de date a IPA au devenit „hipersensibile", emoţiile fiind foarte importante în alegerea brandului. Campaniile bazate pe demonstraţia de produs devin deci mult mai puţin prevalente, în favoarea unor abordări creative cu un grad mare de interactivitate.

Experimentarea la nivelul mass-media şi al canalelor de comunicare revine în forţă pe măsură ce brandurile caută metode de a face bugetele limitate să se întindă mai mult: acestea utilizează cele mai diverse canale de comunicare. Dominaţia televizorului creşte şi el este acum principalul canal de comunicare în 96% dintre studiile de caz din baza de date a IPA, atrăgând în jur de 60% din buget, dar celelalte 40% sunt împărţite între celelalte canale disponibile. Folosirea internetului drept canal de comunicare se extinde la aproape 60% dintre branduri. Şi utilizarea celor mai multe canale de comunicare, cu excepţia cinematografului, se extinde până la niveluri observate în categoriile aflate în creştere: în multe privinţe declinul categoriei înseamnă o vârstă de aur a inventivităţii în utilizarea mass-media.

Folosirea tuturor formelor de pretestare ajunge la cele mai scăzute niveluri în această eră a asumării constructive a riscurilor, deşi evaluarea cantitativă rămâne puternică. Cercetarea calitativă este acum preferată ca instrument general de învăţare, pe măsură ce brandurile se lasă purtate de curentele emoţionale ale categoriei şi pentru aceasta au nevoie de tehnici suficient de sensibile. În sistemul complex al unei categorii în declin, modelele econometrice devin mai importante ca mijloc de a determina efectul marketingului.

Efectele colaterale capătă o importanţă tot mai mare pentru aceste branduri sărace în resurse. Acoperirea media, entuziasmul angajaţilor şi mai ales efectele de multiplicare cresc în importanţă, pe măsură ce brandurile caută să stoarcă fiecare beneficiu pe care îl pot obţine cu ajutorul bugetelor.

Aşadar, pentru brandurile care se luptă să supravieţuiască în categoriile aflate în declin, care sugerează baza de date a IPA că sunt indicatorii-cheie ai succesului?

Indicatorii pentru brandurile din categoriile aflate în declin

Indicatori ai tendinței:

1. diferențierea și implicarea emoțională a brandului;
2. calitatea percepută (oricum ar fi ea definită în cadrul categoriei);
3. utilizarea declarată;
4. notorietatea mărcii – autoritatea percepută a brandului va determina cine supraviețuiește;
5. relevanța percepută (alimentată de inovație);
6. entuziasmul personalului pentru brand;
7. SOV-SOM.

Indicatori întârziați:

1. dependența cererii pentru un produs de prețul acestuia;
2. cota de piață a valorii;
3. penetrarea utilizării/câștigarea unor noi utilizatori;
4. profitabilitatea.

Olivio este un bun exemplu de lansare reușită a unui brand pe o piață în declin.

STUDIU DE CAZ

Olivio Bertolli – „Luăm cina separat, dar visăm împreună": cum a reușit campania Olivio din Marea Britanie să ajungă dincolo de granițe în ciuda dificultăților

Mike Holmes, Patricia McDonald și Helen Firth, Best International, IPA Effectiveness Awards, 2002

Alimentele constituie una dintre categoriile cel mai greu de internaționalizat. Din cauza obiceiurilor de consum diferite, campanile de publicitate internaționale pentru alimente sunt dificil de realizat, dacă nu chiar imposibil. Ceea ce place unora să mănânce este inacceptabil pentru alții. Această lucrare demonstrează cum margarina Olivio și echivalentul său continental, Bertolli, au dezvoltat campanii internaționale de succes chiar și în această categorie atât de restrictivă. Exprimând unui beneficiu superior, o idee despre cum vor oamenii să trăiască, mai degrabă decât despre ce vor să mănânce, Olivio/Bertolli a creat o puternică rezonanță emoțională pe toate piețele. Această campanie este o soluție la una dintre cele mai presante probleme de afaceri din secolul XXI – cum să vinzi același brand în același fel unor oameni care îl folosesc, îl cumpără și îl înțeleg diferit. Răspunsul dat de Olivio/Bertolli este să nu te concentrezi asupra realităților care separă, ci asupra fanteziilor care unesc. În cadrul campaniei internaționale

↘

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

pentru margarina Olivio din 1997-2001, reclamele din campania desfăşurată în Marea Britanie au fost difuzate de Olivio (Unilever Bestfoods) şi Bertolli pe alte trei pieţe-cheie – Belgia, Germania şi Olanda. Se consideră că mâncarea este deosebit de susceptibilă la influenţe locale şi culturale ; această lucrare arată că o singură campanie poate funcţiona în mai multe ţări, dacă este ancorată în asociaţii emoţionale relevante.

Olivio, prima margarină care conţinea ulei de măsline, a fost creată în Marea Britanie de Unilever Bestfoods, cu perspectiva de a extinde produsul şi pe alte pieţe. După mai mulţi ani de creştere constantă în Marea Britanie, se definise un model conceptual clar al felului cum funcţionase publicitatea în această ţară, bazat pe analize statistice. Campania a stimulat conştientizarea şi implicarea consumatorilor. Aceasta i-a determinat să încerce produsul, iar legătura emoţională profundă avea să îi determine să vorbească despre brand, convingându-şi prietenii şi rudele să cumpere Olivio. În acest mod, publicitatea a făcut o serie de paşi semnificativi în direcţia creşterii. Construirea unei implicări emoţionale reale a fost singurul factor în obţinerea succesului. Înainte de extindere, nu eram siguri că vom putea crea aceeaşi legătură emoţională în alte ţări cu atitudini foarte diferite faţă de mâncare. În Belgia, produsele tartinabile împărţeau naţiunea în două tabere. Untul domină zona franceză, margarina pe cea flamandă. Piaţa untului şi margarinei este fragmentată, untul cumpărat de la fermele locale ducând la o abundenţă de mici „branduri" locale. În Olanda, margarina se foloseşte în special la gătit, iar margarinele lichide pentru prăjit se bucură de popularitate. Preferinţa germanilor pentru alimentele naturale favorizează untul, în timp ce sectorul margarinei este mai puţin sofisticat şi segmentat decât în Marea Britanie. Şi crema de brânză este o alternativă populară la margarină sau unt în Germania.

Elementul-cheie pentru o lansare internaţională de succes constă în gândirea revoluţionară de la baza strategiei din Marea Britanie. Aceasta a fost construită pe baza unei analize extensive realizate în rândul formatorilor de opinie, care a dezvăluit o nouă tendinţă – „efectele pozitive asupra sănătăţii". Mediterana era considerată leagănul „efectelor pozitive asupra sănătăţii", asociată cu imaginea unor oameni fericiţi, relaxaţi, care se bucură de viaţă. Şi mai important pentru Olivio, uleiul de măsline era considerat chintesenţa acestui stilul de viaţă mediteraneean. Reclamele iniţiale de lansare a produselor Olivio transmiteau un mesaj raţional care prezenta beneficiile lor asupra longevităţii, dar acesta promova mai degrabă categoria decât brandul. La relansare, uleiul de măsline a devenit un simbol al întregii abordări mediteraneene a vieţii. În loc să vândă generic longevitate, Olivio a creat un întreg univers în jurul imaginii mediteraneene idilice a unei vieţi mai îndelungate, mai împlinite. Accentul pus de Olivio pe beneficii de ordin superior a oferit cheia extinderii brandului pe alte pieţe. Aşa cum visul mediteraneean putea evita atitudinile obişnuite faţă de mâncare în Marea Britanie, se pare că i-a unit şi pe consumatorii din ţări diferite.

Până la sfârșitul lui 2001, brandul își construise o masă critică de consumatori în toate cele patru țări și a devenit brandul cu cea mai mare creștere din Europa al Unilever Bestfoods. Creșterea deriva atât din pătrunderea pe piață, cât și din valoarea medie a achiziției. Modelele econometrice arată că efectele reclamei s-au reflectat semnificativ în volumul vânzărilor pe toate cele patru piețe, ținând cont de distribuție, promoții și marketing direct prin corespondență. Vânzările din fiecare țară au fost cu 47,5-83,6% mai mari decât ar fi fost fără publicitate, iar modul în care ar trebui să funcționeze publicitatea a fost confirmat și validat; ea a determinat o creștere a conștientizării, beneficiile brandului au fost comunicate, a crescut numărul oamenilor dispuși să încerce produsul și se vorbea despre brand. Campania internațională a generat economii în valoare de trei milioane de lire, bani care altfel ar fi fost investiți în execuții locale.

Modelul Olivio/Bertolli oferă un mod neconvențional de gândire asupra publicității globale, pentru că nu a început ca o campanie internațională. A existat intenția ca, pe termen lung, să fie extinsă, dar obiectivul imediat era să funcționeze în Marea Britanie.

Marmite este un bun exemplu de brand care și-a consolidat poziția într-o categorie aflată în declin.

STUDIU DE CAZ

Marmite – „Te rog să nu pui un strat prea subțire"

Laurence Parkes și Les Binet, argint, IPA Effectiveness Awards, 2002

În general se crede că pentru a atrage atenția publicului trebuie să fii prezent pe un număr mai mare de canale de comunicare. Această lucrare arată însă că și reciproca poate foarte bine să fie adevărată. Arată cum o strategie nouă, focalizată și curajoasă, concentrându-și artileria grea (atât în termeni de creație, cât și de mass-media), a ridicat un brand deja puternic pe noi culmi.

Marmite are o tradiție la fel de puternică precum este și gustul său. Publicul îl apreciază ca pe un aliment sănătos de acum o sută de ani, când aceste resturi inutile din industria băuturilor au fost transformate pentru prima oară într-un produs comestibil și vândute publicului britanic. Conținând multe vitamine de tip B, brandul s-a consacrat ca un produs tartinabil sănătos pentru copii, prin promoții în clinicile tradiționale din sate. Cu toate acestea, în anii '70 aceste clinici au fost înlocuite cu centre de sănătate în care nu mai era voie să se vândă produse. Pentru a compensa, proprietarii brandului Marmite au început să folosească mai mult marketingul orientat către consumatori.

La început, investiţiile mai mari în marketingul orientat către consumatori au părut să funcţioneze; creşterea vânzărilor fusese puternică în anii '80. Dar la începutul anilor '90 creşterea a încetinit. Motivul era că scăzuse consumul de pâine, însoţitoarea tradiţională a pastei Marmite; şi micul dejun, când se consuma de obicei Marmite, a intrat în declin începând din anii '90; şi, în sfârşit, era în scădere şi numărul de copii sub 4 ani din cadrul populaţiei, un segment important pentru stimularea vânzărilor.

În 1996, după o perioadă de restructurări costisitoare şi de achiziţii agresive, CPC (pe atunci proprietar al brandului Marmite) încerca să scoată mai mult profit pentru a-şi achita datoriile. Aceasta însemna, în ciuda stagnării vânzărilor şi a aceluiaşi buget de marketing, că obiectivul de vânzări pentru Marmite era o ambiţioasă creştere anuală de 5%. Acest target a părut şi mai ambiţios când a fost evaluată puterea brandului. Analizându-se anumite criterii, s-a observat că atribute importante ale imaginii de brand fuseseră erodate. Consumatorii erau detaşaţi emoţional de brand, iar conştientizarea era slabă. Marketingul de promovare a produsului Marmite era complicat şi de „ciclul de viaţă al produsului". Gustul unic al produsului Marmite înseamnă că oamenii îşi dezvoltă de obicei preferinţa pentru el în copilărie. În prezent, pentru că produsul nu mai este recomandat în clinicile din sate, obiceiul de a consuma Marmite este transmis din generaţie în generaţie când părinţii, care şi-au dezvoltat gustul în copilărie, le dau şi copiilor lor să mănânce Marmite pentru că este un produs sănătos. În cadrul acestui ciclu de viaţă există două puncte de convergenţă în care utilizarea produsului Marmite poate scădea; când mai cresc, copiii pot prefera produsele tartinabile mai dulci şi nu vor reveni la Marmite decât când vor deveni la rândul lor părinţi, iar după ce şi copiii lor cresc, şi oamenii în vârstă încetează să mai utilizeze brandul.

S-a constatat că pentru a atinge ambiţiosul obiectiv de vânzări era necesară o focalizare a gândirii. Echipa de marketing a fost sfătuită să se concentreze asupra utilizatorilor adulţi care nu mai sunt activi. Acesta era un grup numeros de oameni care îşi dezvoltaseră deja gustul pentru Marmite. Punându-se accent pe utilizatorii latenţi, se putea obţine creşterea volumului de vânzări urmărită. Potrivit calculelor, dacă unul din zece utilizatori inactivi reîncepea să folosească brandul măcar din când în când, obiectivul de vânzări putea fi atins.

Ideea creativă „Fie îl urăşti/Fie îl iubeşti" (*Hate/Mate*) a fost inovatoare prin sinceritatea sa. Ea a fost pe placul publicului-ţintă cinic şi a generat şi publicitate. Mai mult, ideea le-a permis atât utilizatorilor, cât şi nonutilizatorilor să se implice în campanie, ceea ce a ajutat-o să intre în conştiinţa publicului, inclusiv a celor inactivi.

Noua campanie a fost un succes covârşitor. După cinci ani de stagnare, vânzările au înregistrat o creştere imediată şi de atunci continuă să crească. Ca rezultat, obiectivul de creştere anuală cu 5% a fost atins. Publicitatea a intrat mai mult în

centrul atenției pentru publicul-țintă clar definit, dar a devenit și un subiect de discuție pentru publicul larg.
Împreună, publicitatea și amplificarea efectelor ei prin PR au făcut ca Marmite să se întoarcă în conștiința publicului. Departe de a face brandul mai modern în detrimentul atributelor tradiționale, toate aspectele brandului au fost întărite. Atractivitatea brandului în general a crescut, la fel și conștientizarea și imaginea lui. Marmite devenise un simbol național. În săptămâna în care a fost publicată această lucrare, Marmite a fost ales (de consumatorii de 20-30 de ani) unul dintre primele cinci branduri care ar reprezenta în mod ideal Marea Britanie în viitor, potrivit unei cercetări realizate de Corporate Edge.

Hovis este un bun exemplu de relansare de succes pe o piață în declin.

STUDIU DE CAZ

Hovis – reambalarea gustului

Andrew Deykin și Vicki Holgate, argint, IPA Effectiveness Awards, 2002

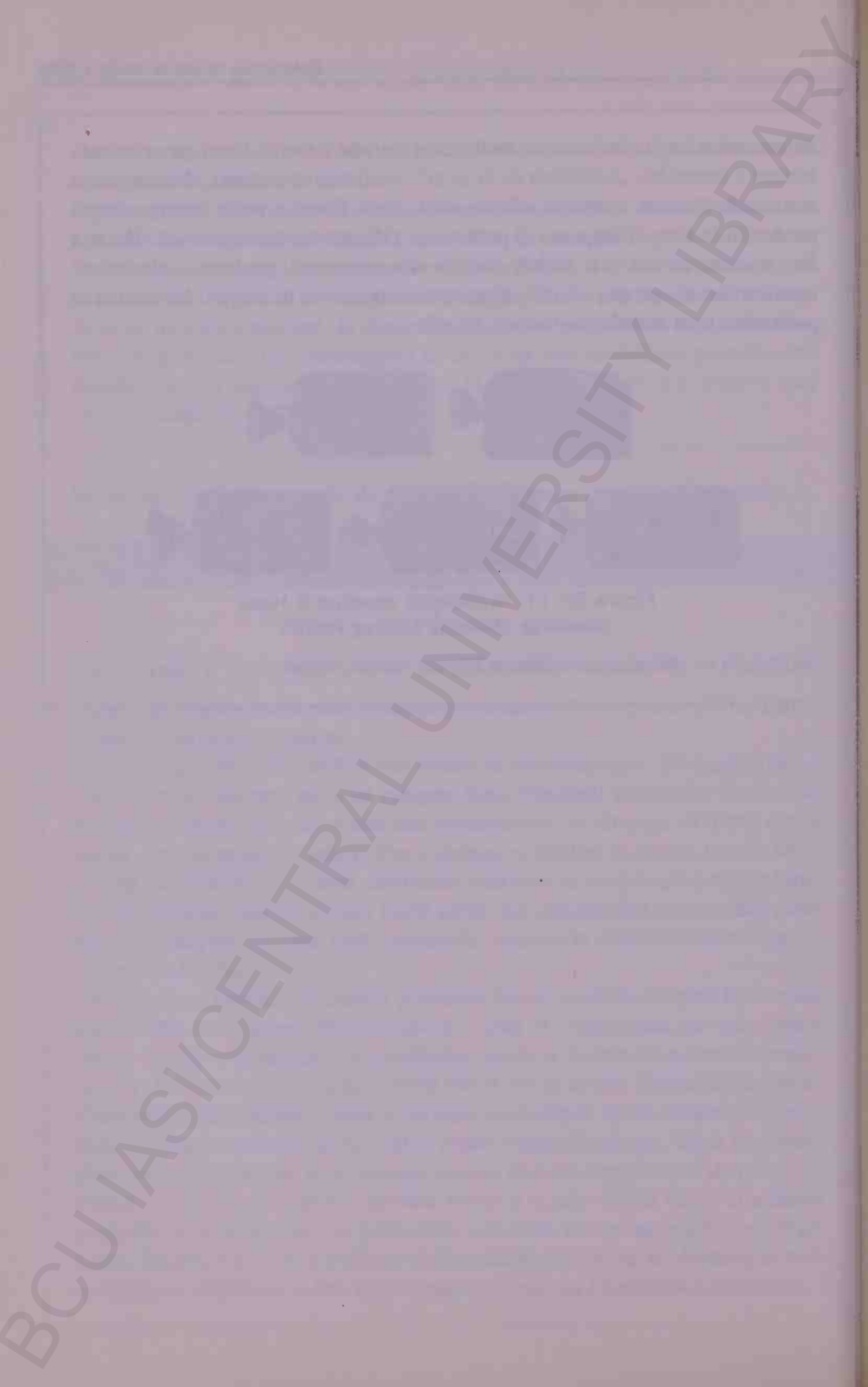
Acest caz demonstrează cum relansarea brandului Hovis a avut ca rezultat o creștere masivă a profiturilor.
În vara anului 2001, British Bakeries urmau să sărbătorească a 115-a aniversare a mărcii Hovis. Aparent, lucrurile mergeau bine. Vânzările produselor Hovis erau în creștere. Acest fapt era cu atât mai impresionant cu cât piața ca întreg era în declin. Cota de piață a brandului Hovis aproape se dublase în ultimii doi ani. Dacă priveai însă dincolo de nivelul superficial, lucrurile nu stăteau chiar așa de bine. British Bakeries vindeau tot mai multă pâine, dar câștigau din ce în ce mai puțin din asta. Începând din mai 1999, profiturile intraseră în declin, în ciuda creșterii volumului de vânzări.
Obiectivul era simplu: să crească profiturile Hovis semnificativ până la sfârșitul anului 2001. Prin acesta, British Bakeries voiau să construiască din nou valoare pentru categoria produselor de panificație pentru a încerca să oprească devalorizarea. Din păcate, și imaginea mărcii Hovis era în declin, împreună cu prețul. Conștientizarea spontană în ceea ce privește marca Hovis era în scădere pe termen lung, în timp ce conștientizarea mărcii rivale Kingsmill creștea. Hovis era considerat un brand demodat și se distanța tot mai mult de cumpărătorii de pâine.
Pentru a crește cererea pentru brandul Hovis și a rupe cercul vicios al scăderii prețurilor și a investițiilor în publicitate, s-a decis că era necesară o relansare totală. Bugetul era de 4,2 milioane de lire, dublu față de cât se cheltuise în anul anterior, iar relansarea a fost sincronizată cu creșterea planificată a prețurilor.

Relansarea a inclus reclame cu totul noi şi un nou ambalaj bazat pe principala valoare a brandului, „bunătatea de zi cu zi", o calitate consistentă, diferenţiată şi motivantă. Cererea a crescut atât de mult, încât Havis a putut creşte volumul producţiei în timp ce impunea şi preţuri mai ridicate – total neanticipat. Hovis a fost brandul cu cea mai rapidă creştere din segmentul produselor alimentare nonalcoolice în acel an (+26%), atingându-şi obiectivele de afaceri. Investiţiile în publicitate şi în ambalaj au meritat din plin.

Figura 22.11. *Ambalajele inovatoare Hovis create de Williams Murray Hamm*

Reprodusă cu permisiunea Williams Murray Hamm/Hovis

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY


BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Partea a VII-a

Noi amenințări la adresa longevității unei mărci

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 23

Viitoarele ameninţări şi oportunităţi pentru branduri

Principalele idei dezvoltate în acest capitol:

- Future Foundation şi IPA au identificat 12 tendinţe-cheie care vor avea impact asupra marketingului şi publicităţii în următorul deceniu;
- tendinţele tehnologice vor fi cele mai puternice datorită implicaţiilor lor asupra acoperirii media şi a utilizării mass-media de către consumatori;
- tendinţele sociale ca „societatea non-stop", precum şi tendinţele economice şi politice, cum ar fi creşterea longevităţii şi legislaţia guvernamentală, vor avea un impact considerabil;
- problemele privind protecţia mediului înconjurător şi globalizarea vor fi foarte importante;
- ritmul inovaţiilor se va accelera, iar brandurile vor trebui să ţină pasul cu categoriile pieţei în evoluţie rapidă şi cu cele noi;
- regulile fundamentale ale longevităţii unei mărci schiţate în această carte vor persista şi se vor accentua. Brandurile gestionate profesionist vor avea o viaţă lungă şi prosperă.

Am analizat unele dintre procesele de bază ale creierului uman şi impactul asupra marketingului şi comunicării al unor fenomene cum ar fi „percepţia selectivă", „disonanţa cognitivă", „instinctul de turmă", „dubla incriminare", „implicarea consumatorului", procesarea informaţiilor la un nivel scăzut de atenţie şi implicaţia îmbătrânirii populaţiei în economiile occidentalizate. Inspirându-ne din baza de date a IPA Effectiveness Awards şi trăgând învăţăminte din analizele dataMINE, am văzut cum oamenii de marketing şi agenţiile lor au gestionat cu succes branduri în contextele unor pieţe noi, în creştere, mature şi în declin. Dar ce ne va rezerva viitorul? La ce noi provocări să ne aşteptăm în următorii câţiva ani şi ce fel de probleme vor ridica ele managerilor de branduri?

BUCUREŞTI BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

În 2006, IPA a delegat Future Foundation, una dintre principalele agenții de consultanță predictivă, să exploreze ce se va întâmpla în următorii zece ani. Ea a întocmit un model economic de mărimea pieței britanice pentru 2006-2016 și a dezvoltat mai multe scenarii în funcție de anumite presupoziții-cheie. Acestea erau la rândul lor derivate din analiza unor factori-cheie ai pieței mass-media. Impactul globalizării și al noilor tehnologii, împreună cu schimbări profunde în comportamentul consumatorului, sunt resimțite la toate nivelurile domeniului afacerilor, iar publicitatea nu face excepție.

Pe scurt, cele 12 tendințe-cheie identificate de Future Foundation sunt cele prezentate în figura 23.1.

Societatea interconectată	100%
O abundență de noi lățimi de bandă	98%
Opțiuni de navigație și complexitate	92%
Fisuri legislative	88%
Căutări disperate ale inovației	88%
Societatea non-stop	87%
Lumi wireless	85%
Creșterea mobilității la nivel global	83%
Ascendentul Estului	81%
Perspectivele economice ale Marii Britanii	81%
Estetica divertismentului	81%
Longevitatea și declinul tinereții	81%

Figura 23.1. *Primele 12 tendințe selectate*

Sursa: Future Advertising Agencies, IPA (2007)

Aceste tendințe pot fi grupate în trei categorii principale: tehnologice, sociale și economice. Dacă aceste 12 tendințe principale au fost stabilite în relație cu piața publicității, ele au implicații și pentru domeniul brandurilor. Așa că pare logic să analizăm aceste trei categorii și să discutăm despre impactul lor probabil asupra relației dintre companii și clienții lor.

Tendințele tehnologice

Ritmul neîntrerupt al schimbărilor tehnologice este anticipat în mare parte de ceea ce a ajuns să fie cunoscut ca Legea lui Moore, descrisă inițial în articolul de-acum faimos „Cramming more components onto integrated circuits". În acest

articol, Gordon E. Moore, director al laboratoarelor de cercetare şi dezvoltare de la Fairchild Semiconductor, a anticipat că, „odată cu scăderea costurilor concomitent cu creşterea numărului de componente pe circuit, economia până în 1975 poate dicta înghesuirea a până la 65.000 de componente într-un singur cip de silicon". Implicaţiile au devenit cunoscute sub numele Legea lui Moore, care afirmă că numărul tranzistorilor ce pot fi plasaţi ieftin pe un circuit integrat creşte exponenţial, dublându-se aproximativ la fiecare doi ani, adică şi puterea computerelor se dublează. Moore a fost cofondatorul companiei Intel şi aceasta a valorificat afirmaţia sa şi de atunci a dominat piaţa microprocesoarelor (figura 23.2).

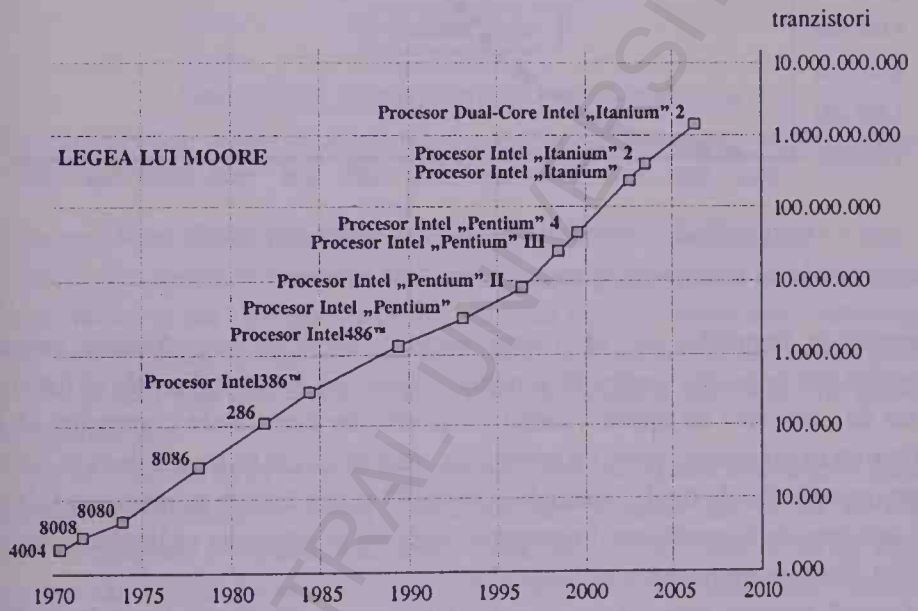


Figura 23.2. *Legea lui Moore*

Copyright © 2005 Intel Corporation

Printre consecinţele Legii lui Moore şi a creşterii masive a puterii computerelor se numără introducerea şi adoptarea rapidă a internetului prin bandă largă, ce remodelează complet peisajul (figura 23.3).

Odată cu creşterea capacităţii de transport al datelor cu fiecare val succesiv de noi tehnologii (atât fixe, cât şi mobile), noile lăţimi de bandă permit transmiterea unui conţinut mai bogat şi, simultan, a mai multor informaţii. Aceasta, împreună cu interactivitatea inerentă a acestor platforme, are implicaţii majore pentru branduri. De asemenea, permite un contact mai strâns între clienţi şi companii – multiplicarea „punctelor de contact" –, iar aceasta înseamnă milioane de „momente ale adevărului". Fiecare dintre aceste contacte poate să confirme şi să respecte

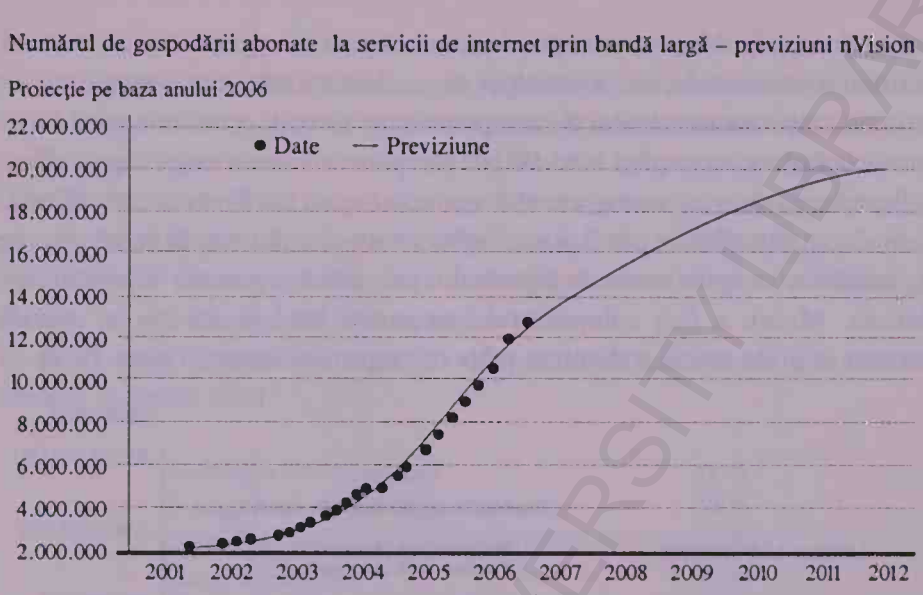


Figura 23.3. *Viitorul accesului la internet prin bandă largă*

Sursa: The Future of Advertising and Agencies, IPA (2007)

promisiunea brandului ori să o submineze şi să o încalce. Aceasta creează provocări uriaşe pentru companii şi pentru liderii lor. Este vital ca ele să dezvolte un set de „maniere de brand", astfel încât valorile interne ale companiei să fie aliniate cu cele externe. Este, de asemenea, crucial ca ele să treacă de la o cultură a managementului de tipul „comandă şi control" la una în care întreaga organizaţie este suficient de încrezătoare în propriile forţe ca să acţioneze individual, fiecare angajat fiind un ambasador al brandului.

Această creştere enormă a accesului la internet prin bandă largă le conferă consumatorilor tot mai multă putere şi creşte potenţialul de „dezintermediere" – eliminarea intermediarilor de tipul angrosiştilor şi al detailiştilor. În aprilie 2007, gigantul american Borders Inc a anunţat o revizuire strategică a operaţiunilor sale la nivel internaţional. În 2006 acestea reprezentau 16% din totalul vânzărilor, dintre care 70% pe piaţa din Marea Britanie şi Irlanda. Totuşi, aceste operaţiuni avuseseră pierderi de 250.000 de lire pe anul anterior şi, ca rezultat, Borders a decis să închidă operaţiunile din Marea Britanie. Borders, ca şi alţi detailişti, suferise pentru că a fost prinsă la mijloc între supermarketuri ca Tesco, care selectau doar anumite cărţi şi care ofereau discounturi pentru bestseller-uri, şi Amazon care elimina intermediarii, avea stocuri suplimentare şi vindea la un preţ mai mic (figura 23.4).

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

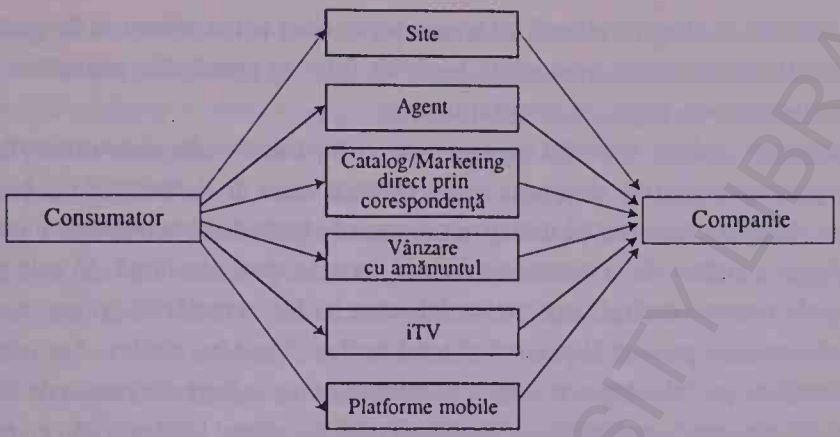


Figura 23.4. *Comerţul tradiţional cu amănuntul*

Sursa: Stephen Fox, „Home retailing: The death of home shopping?", *Market Leader*, nr. 32, primăvara 2006

Internetul pe bandă largă facilitează de asemenea comparaţia preţurilor pe site-uri şi prin tranzacţiile online care permit oamenilor să facă în câteva minute ceea ce înainte le lua zile sau săptămâni. Această evoluţie reprezintă o ameninţare semnificativă pentru companiile care au lipsuri la nivelul serviciilor pentru clienţi, mai ales pentru cele care subestimează efectele negative ale furnizării acestora prin outsourcing.

Charlie Dawson de la Future Foundation a descris această ameninţare astfel: „Companiile valorizează timpul consumatorilor la zero, dar al lor în valută forte". Companiile pot estima valoarea consumatorilor, dar ceea ce nu fac este să calculeze cât îi costă pe consumatori să facă afaceri cu ei. Acest factor omis din ecuaţia pentru calcularea valorii totale va deveni tot mai important pentru longevitatea brandurilor din două motive care sunt relaţionate: 1) vor fi tot mai mulţi oameni bogaţi ca bani, dar săraci ca timp; 2) se va produce o utilizare mai mare a sistemelor automate de servire a consumatorilor.

Companiile au nevoie să dezvolte sisteme de management al relaţiei cu consumatorii mai sofisticate, care pot îmbunătăţi tranzacţiile online. Coşmarul de la „Helpline Hell" trebuie să fie convertit în „Helpline Heaven". Companiile care încă se luptă cu sistemele moştenite sau cu mentalităţi utilitariste au sisteme care sunt încă inacceptabil de lente şi greu de navigat. Provocarea pentru aceste companii este să privească noile tehnologii ca o modalitate de a adăuga valoare experienţei consumatorilor, decât de a reduce costurile pe cheltuiala timpului irosit de consumator. În aprilie 2007, HSBC a anunţat că va redirecţiona telefoanele clienţilor mai puţin importanţi din Marea Britanie către birourile call center

din străinătate, în timp ce clienţii cu abonamente mari vor continua să fie gestionaţi în Marea Britanie. Politica anunţată a stârnit furie în presă, dar probabil că acei clienţi valorizaţi de reţea au respirat uşuraţi.

Retailingul online schimbă tiparele de cumpărături ale consumatorilor, în special pentru achiziţiile de foarte mare valoare, cum ar fi vacanţele şi bunurile durabile. Honda a raportat că numărul obişnuit de teste de condus pentru achiziţia unei maşini a scăzut de la o medie de cinci, şase la unul sau două. Şi asta pentru că în zilele noastre mulţi clienţi potenţiali care îşi fac cercetările online, ajung să găsească modelul pe care îl preferă şi apoi se duc direct la retailer. Aceasta pune multă presiune pe calitatea serviciilor primite de consumatori din partea dealerilor.

Această alegere prin eliminare înainte să aibă loc vreun contact fizic cu maşina a intensificat masiv competiţia de pe piaţa de maşini şi a atribuit magazinelor scumpe din locaţii centrale statutul de showroomuri. Această tendinţă puternică a făcut ca DSG (Dixons' Store Group), cel mai mare retailer de electrice din Marea Britanie să relocheze brandul Dixons, care a fost cândva la modă, pe internet, convertind magazinele fizice către celălalt brand, Currys. Aşa cum am văzut mai devreme, Apple şi-a creat prezenţa de retail pentru a servi atât clienţii existenţi, cât şi noii cumpărători.

Dar aici nu avem de-a face cu un drum cu un singur sens. Dell, un veteran al comerţului exclusiv pe online, a fost forţat să facă trecerea către retailul fizic, pentru a-şi consolida poziţia. În mai 2007, după 23 de ani de afaceri şi după ce şi-a pierdut poziţia de lider în faţa companiei Hewlett Packard, Michael Dell a anunţat o distanţare radicală faţă de două principii fundamentale care i-au definit brandul până la acel moment. În primul rând, a anunţat că Dell va vinde de acum computere standardizate, la raft, produse pentru retaileri, contrar politicilor de până atunci, care prevedeau crearea de produse personalizate în funcţie de nevoile fiecărui utilizator individual. În al doilea rând, a anunţat că va permite ca aceste computere să fie vândute în 3.000 de magazine Wal-Mart din Statele Unite şi Porto Rico – la fel ca oricare alt brand de PC – contrar politicilor anterioare, potrivit cărora produsele erau vândute direct către consumatori. Dell a avut o prezenţă de retail – în jur de 160 de magazine în Statele Unite şi Canada – dar acestea au fost mai degrabă locuri de expoziţie pentru produse, şi nu outleturi cu vânzare. Decizia de a alege Wal-Mart a fost luată pentru că producătorul dorea să se adreseze acum maselor, şi nu oamenilor de afaceri utilizatori de calculatoare, public pe care Dell şi-a construit franciza. Mai rămâne de văzut dacă această nouă strategie va dăuna credibilităţii Dell, afectând percepţia asupra calităţii. Probabil că Dell ar fi trebuit să-şi transfere brandul când era pe culmile succesului către

alte categorii de produse cu care ar fi putut avea legătură şi unde promisiunea sa principală de personalizare a produselor şi valoare pentru bani ar fi putut fi aplicată.

Această creştere a puterii consumatorului în mediul online este un adevărat pericol pentru companiile care nu s-au comportat etic sau cele ale căror servicii sau produse performează modest. Puterea bloggerilor de a conduce campanii negative a fost demonstrată după lansarea Kryptonite Evolution 2000 U-Lock, un sistem de securitate antifurt pentru biciclete, care a fost deschis cu un simplu pix. Lecţia de management al crizei în astfel de situaţii este să accepţi problema, să te confrunţi cu ea şi să comunici neîncetat despre modul în care aceasta este gestionată. Un avertisment din „Codul de conduită al bloggerilor" de Jimmy Wales, fondator al Wikipedia, avându-l pe Tim O'Reill în calitate de coautor, merită reamintit aici: „Nu te lupta niciodată cu un porc. Amândoi vă veţi murdări, dar porcului îi place".

De asemenea, consumatorii se plâng mai mult în zilele nostre, ajutaţi de diseminarea fără niciun efort a informaţiilor pe online şi de răspândirea virală a PR-ului negativ. Chiar şi apatia tradiţională a consumatorilor faţă de conturile lor curente ar putea lua sfârşit. În Marea Britanie, Financial Ombudsman Service a raportat o creştere cu 47% a numărului de reclamaţii legate de comisioanele băncii în 2006. Fără nicio îndoială că acest activism a fost stimulat de răspândirea publică a informaţiilor legate de înţelegerile în valoare de sute de lire făcute în afara tribunalului între consumatori şi băncile care au supratăxat overdrafturi neautorizate. Presiuni tot mai mari sunt resimţite de corporaţii şi din cauza salariilor foarte mari ale celor din echipa managerială. Subiectul a trecut deja din zona nemulţumirilor secundare în arena instituţională a acţionariatului şi a forurilor de reglementare.

În anul 2007, a existat o preocupare intensă în Marea Britanie legată de averile managerilor fondurilor de investiţii şi a antreprenorilor cu domiciliul în altă ţară în Marea Britanie care beneficiau de reduceri de taxe, fapt ce a generat nemulţumiri în rândul populaţiei. Numărul persoanelor care câştigă mai mult de 500.000 de lire pe an a crescut cu 60% în ultimii patru ani. Deşi există un efect de propagare a puterii de cumpărare a celor superbogaţi în economia la scară largă, există şi părţi negative ale concentrării bogăţiei în mâinile câtorva oameni – de exemplu, pe piaţa de proprietăţi private din Marea Britanie, unde volumul mare de bani care vine din vârful piramidei face casele prea scumpe pentru cei de la baza acesteia. Un moment-cheie al dezbaterii a fost când şeful unui fond de investiţii private, Nicholas Ferguson a recunoscut că „oamenii din industria în care activez plătesc taxe mai mici decât o femeie care face curăţenie", iar în octombrie 2007, ministrul

de Finanțe al Marii Britanii a hotărât să elimine reducerile de taxe care favorizau oamenii care lucrau pentru fonduri de investiții sau pe cei care nu aveau domiciliu în Marea Britanie. Una dintre consecințele nefericite ale acestei mișcări a fost că unii lideri de afaceri de prestigiu, care au contribuit enorm la creșterea valorii acțiunilor companiilor pentru care lucrau, au fost nevoiți să se supună aceleiași reguli ca cei mai puțin merituoși.

Deloc surprinzător, Comisia de Securitate și Liber Schimb din Statele Unite încearcă să îmbunătățească transparența în cazul comunicării salariilor persoanelor cu funcții executive – dar multe companii ocultează aceste informații. Cu toate acestea, regulamentul interimar al Comisiei spune cu foarte multă claritate că, potrivit articolelor 228 și 229, RIN 3235 – AI80 trebuie să se facă publice salariile persoanelor cu funcții executive. Probabil că valul de critici publice împotriva companiilor care nu fac publice aceste informații va avea un impact mult mai mare decât intervenția organizațiilor de reglementare.

Asemenea reacții adverse pot apărea foarte repede, iar prețul lor este foarte mare, așa cum a aflat Lordul Browne de la compania BP. Scurgerile de petrol din Alaska, preocupările legate de mediul înconjurător provocate de conducta de petrol din centrul Asiei și moartea a 15 persoane ca rezultat al exploziei produse la rafinăria din Texas în 2005, au întors imediat opinia publică, cândva favorabilă, împotriva lui Browne. Investigațiile ulterioare au generat cuvinte dure la adresa angajamentului BP față de profituri în defavoarea siguranței și au știrbit sever reputația companiei. Dar expunerea media pe un ton atât de perseverant și intens a fost alimentată și de pachetul său de remunerare – atât de mare încât demisia i-a adus 15 milioane de lire, plăți pentru „pensionarea" anticipată. Cazul validează o zicală a lui Jack Welch, director executiv al General Electric, care obișnuia să spună: „Ierarhia definește o organizație în care oamenii stau cu fața către directorul executiv și cu spatele la consumatori".

Tendințele sociale

Acesta este contextul în care noul director executiv al BP, Tony Hayward, lupta pentru poziția periclitată a companiei în cel mai bun mod posibil – inovând pe linie de business și răspunzând tuturor imperativelor impuse de forurile de reglementare, de guvern și de societate. Uniunea Europeană a cerut ca cel puțin 10% din cantitatea de combustibil să ajungă să fie derivată din plante până în 2020, iar președintele George Bush a stabilit ca obiectiv înlocuirea a 15% din

cantitatea de benzină prin combustibil bio. Până la sfârşitul lui 2009 se preconizează ca producţia de combustibil bio pentru Statele Unite să se dubleze, ajungând la 7% din cantitatea de combustibili consumată*. Aşa că în 2007, BP a făcut doi mari paşi înainte în dezvoltarea noilor tehnologii pentru producerea de combustibil nepoluant: primul a fost parteneriatul cu Associated British Foods şi DuPont într-un proiect în valoare de 200 de milioane de lire pentru a produce etanol din grâu şi a continua cercetările cu privire la biobutanol, o formă avansată de combustibil bio. Al doilea pas a fost o asociere cu D1 Oils pentru a crea culturile pentru combustibil D1 – BP, proiect în care BP a făcut o infuzie de capital în valoare de 31,75 milioane de lire, stabilind un parteneriat de 50 : 50 pentru a susţine plantarea globală a unui milion de hectare cultivate cu arbore de jatropha pe o perioadă de patru ani. Această plantă care creşte în regiunile tropicale şi subtropicale produce mai mult ulei vegetal decât soia şi porumbul, acesta putând fi folosit pentru producţia de biocombustibil de foarte bună calitate. Arborele de jatropha poate creşte pe teren nearabil sau secetos, aşa că nu concurează pentru pământ fertil cu suprafeţele cultivate în scop alimentar şi nici nu contribuie la distrugerea pădurilor. Este o cultură promiţătoare pentru producţia de combustibil ecologic şi o sursă care poate genera locuri de muncă pentru naţiunile în curs de dezvoltare. Cu toate acestea, BP şi alte câteva mari companii energetice vor trebui să convingă atât autorităţile, cât şi cetăţenii că temerile legate de impactul biocombustibililor asupra mediului înconjurător sunt neîntemeiate. Dacă vor reuşi acest lucru, brandurile lor vor reuşi să se repoziţioneze din categoria negativă a „marilor companii petroliere" în cea pozitivă a „marilor companii energetice" (figura 23.5).

Un număr tot mai mare de companii caută să răspundă presiunilor tot mai mari din partea societăţii şi a forurilor de reglementare pentru a furniza acel „efect triplu la final" (figura 23.6). De exemplu, în iulie 2007 McDonald's a anunţat că va converti 155 de vehicule din flota de transport a Marii Britanii pentru a funcţiona cu ulei refolosit. Astfel, uleiul de gătit care a fost folosit poate fi amestecat cu ulei de rapiţă pentru a crea biodiesel, o alternativă ecologică la motorină. McDonald's estimează că prin acest procedeu se poate economisi anual o cantitate de 1.675 tone de dioxid de carbon – echivalentul eliminării a 2.424 maşini de familie din trafic.

* Din 2005 Statele Unite sunt cel mai mare producător de bioetanol; în 2009, volumul de bioetanol produs ajuns să acopere aproape 8% din piaţă (n.t.).

Figura 23.5. *Reclame BP, Ogilvy & Mather*

Reprodusă cu permisiunea BP

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Figura 23.6. *Reclamă la Together.com, The Climate Group*

Reprodusă cu permisiunea The Climate Group

Între timp, supermarketurile din Marea Britanie încearcă să rezolve o altă problemă fundamentală pentru modul lor de operare – punga de plastic. De la introducerea lor în anul 1977, numărul pungilor de plastic a crescut enorm odată cu răspândirea obiceiului de a cumpăra de la supermarket și cu creșterea nivelului de trai al populației. În prezent, consumatorii din Marea Britanie folosesc în jur de zece milioane de pungi pe an, în medie 167 de pungi de persoană, fiecare

dintre acestea având nevoie de 500 de ani pentru a se degrada în natură, potrivit organizației „We are what we do" (WAWWD).

Pornind de la succesul bestsellerului *Change the World for a Fiver* (figura 23.7), prima campanie națională a fost „Acțiunea 01 : Renunțați la pungile de plastic", în cadrul căreia a fost inițiat proiectul intitulat „Nu sunt o pungă de plastic" de Anya Hindmarch (figura 23.8). Sacoșele din bumbac au avut un succes atât de mare la public încât la o oră după ce au fost scoase la vânzare la

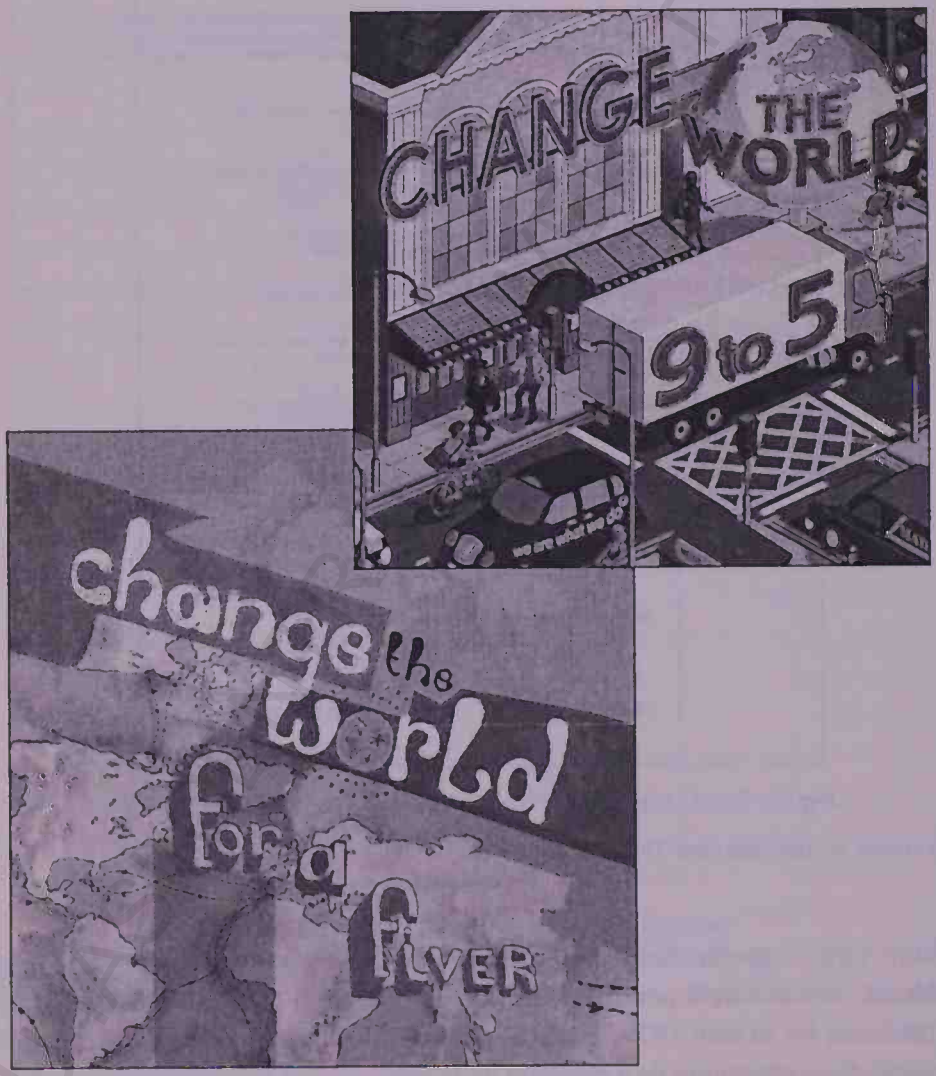


Figura 23.7. *Coperți cu mesajul campaniei organizației „Suntem ceea ce facem"*
Reprodusă cu permisiunea „We Are What We Do"

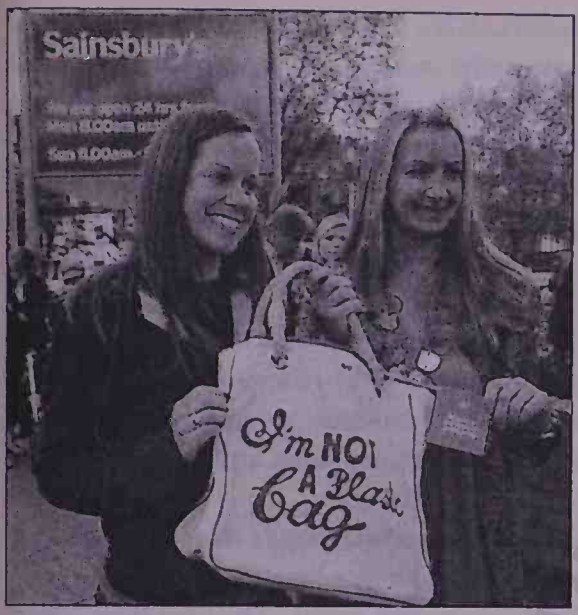


Figura 23.8. *Anya Hindmarch*

Reprodusă cu permisiunea Anyei Hindmarch şi Sainsbury's

preţul de cinci lire, stocul s-a epuizat, iar această idee a dat startul campaniei, crescându-i notorietatea. Atât Irlanda, cât şi Danemarca au introdus taxe pe pungile de plastic, şi probabil stimulate de acest lucru, dar şi de campania WAWWD, Sainsbury a testat „O zi fără pungă", iar Waitrose va dărui becuri economice oameniilor care vin cu propriile sacoşe de pânză.

Numărul afacerilor deschise în afara orelor de business obişnuite a crescut enorm la sfârşitul anilor '90 ca răspuns la cererea în creştere a consumatorilor pentru o mai mare flexibilitate. Cererea a venit ca urmare a creşterii numărului de familii cu două venituri, ai căror membri lucrau mai multe ore, care aveau un statut social ridicat şi care au dinamizat activitatea economică. Cererea era încă puternică în 2006, fiind motivată de dorinţa de autoîmplinire şi de concurenţa dintre mai multe activităţi de petrecere a timpului liber în acelaşi interval.

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tehnologia wireless înlătură necesitatea cablării dispozitivelor tehnologice pentru transmiterea şi primirea de informaţii, astfel încât comunicarea digitală din noul deceniu se va întâmpla la propriu, oricând şi oriunde. Având un nivel de trai mai ridicat, consumatorii vor petrece mai mult timp afară decât în casă. Abilitatea de a lua decizii de cumpărare prin intermediul telefoanelor mobile înseamnă că noile canale vor fi deschise pentru cumpărături la orice oră din zi şi din noapte. Asta atrage multe provocări logistice pentru companii, incluzând aici distribuţia, personalul şi paza de noapte.

Într-o societate individualistă, unde instituţiile pe stil vechi au tot mai puţină relevanţă, încrederea ajunge să se transfere la nivel relaţional. Reţelele devin centrale în funcţionarea grupurilor sociale de la locul de muncă sau chiar din familie. Pe măsură ce tehnologia se dezvoltă, tot mai multe legături sunt posibile între consumatori şi companii.

Site-urile de socializare permit consumatorilor să ocolească oamenii de marketing şi canalele media tradiţionale. Acestea creează un nou canal pentru branduri, dar care se supune unor legi diferite. Facebook, numită iniţial „The Face Book" după cărţile care erau distribuite noilor studenţi pentru a-i ajuta să identifice oamenii din campus, a fost fondat de câţiva studenţi de la Harvard în februarie 2004. Reţeaua Facebook a fost iniţial accesibilă doar membrilor care aveau o adresă de email de colegiu sau universitate, dar mai târziu a fost deschisă tuturor. În mai 2007, Facebook a deschis interfaţa sa de aplicaţii programatorilor externi şi, într-o singură lună, 40.000 de noi aplicaţii au fost dezvoltate pentru acest site. În februarie 2007, site-ul avea în jur de 28 de milioane de utilizatori înregistraţi*.

Oamenii de marketing şi agenţiile de publicitate, care înainte aveau siguranţa de a controla întreg procesul comunicării de brand, operează acum într-o nouă ordine: prinşi între consumatori, pe de o parte, şi proprietari de media, pe de altă parte. Abilitatea consumatorilor de a selecta şi a extrage cantitatea de informaţie pe care vor să o primească, momentul în care să o primească, folosind software care blochează accesul pe computere şi dispozitive care le permit să urmărească programele TV evitând calupurile publicitare. Până acum, potrivit unei cercetări realizate de Thinkbox, în Marea Britanie, aparatele PVR nu au subminat impactul reclamelor la televizor. Şi asta pentru că în gospodăriile care folosesc tehnologii de tipul Sky+, oamenii vizionează mai multe programe în direct, decât înregistrate şi astfel sunt expuşi mai multor reclame decât cei care nu au aparate PVR.

* În 2010, Facebook are mai mult de 500.000 de milioane de utilizatori activi; ierarhia din figura 23.9 nu mai este valabilă, Facebook aflându-se acum în fruntea reţelelor de socializare (n.t.).

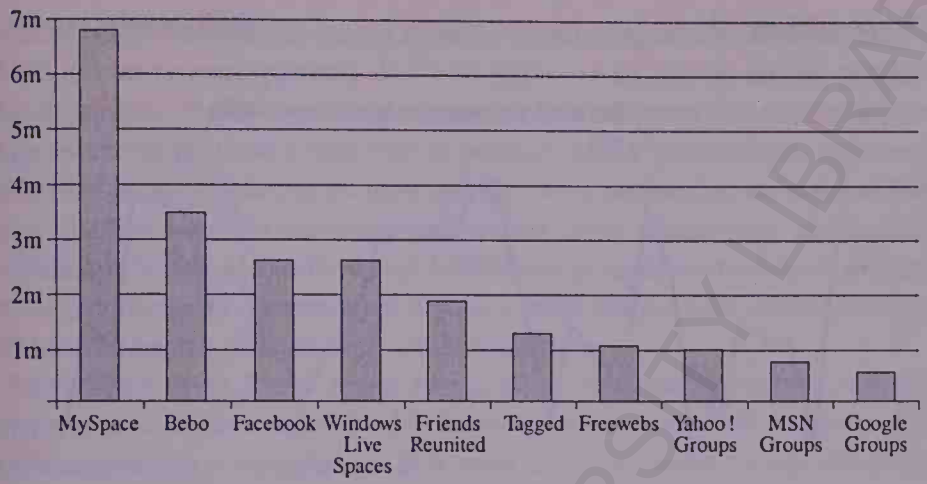


Figura 23.9. *Top 10 – reţele de socializare în Marea Britanie în funcţie de numărul de vizitatori, aprilie 2007*

Sursa: Nielsen/NetRatings

Cu toate acestea, deţinătorii vizionari de branduri pornesc de la premisa realizării unei tranziţii de la „întrerupere" la „implicare" şi de la „a împinge" la „a trage" ca principii de bază ale modelului de comunicare cu consumatorii în viitor. Această tranziţie va impune să se pună mai mult accent pe colectarea de date şi informaţii despre consumatori şi interacţiunea cu aceştia să se facă doar „pe bază de permisiune". Brandurile vor avea nevoie să investească o parte tot mai mare din bugetele lor în colectarea de informaţii şi asigurarea permisiunii.

Tendinţele economice

În mod tradiţional a existat o corelaţie puternică între creşterea GDP (valoarea bunurilor şi a serviciilor produse de o ţară) şi creşterea investiţiilor în publicitate (figura 23.10).

Există posibilitatea ca acest tipar să-şi demonstreze în continuare validitatea dacă perspectivele economice sunt pozitive şi investiţiile în publicitate vor evolua pozitiv.

Longevitatea populaţiei este una dintre cele mai puternice schimbări demografice care modifică societatea în prezent şi în viitor. Oamenii trăiesc mai mult, mai bine, mai sănătos şi se reproduc mai puţin.

Generaţia *baby boomers*, ai cărei reprezentanţi au acum 40-50 de ani, va ajunge să reprezinte 5,2 milioane de consumatori din grupul de vârsta 45-74 de ani până

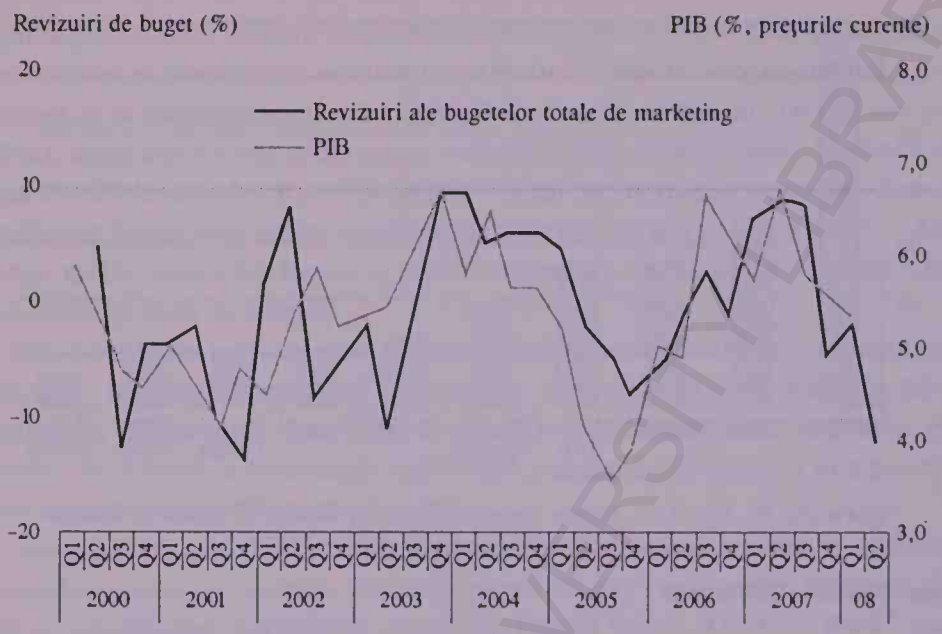


Figura 23.10. *Creşterea bugetelor de publicitate* versus *creşterea produsului intern brut*

Sursa: IPA Bellweather

în 2016, reprezentând o putere de cumpărare disproporţionată în multe pieţe. Segmentul tinerilor va scădea cu mai mult de un milion. Specialiştii de marketing care până acum nu s-au arătat interesaţi de consumatorii mai în vârstă, sau nici măcar în segmentul de vârstă mijlocie, vor trebui să răspundă acestei schimbări. Într-un capitol anterior am văzut diferenţele dintre datele din Marea Britanie şi Statele Unite cu privire la potenţialul reprezentat de consumatorii mai vârstnici de a încerca noi branduri şi devine tot mai clar că toate companiile vor trebui să înţeleagă mult mai bine atitudinile şi comportamentele din categoriile şi regiunile lor dacă doresc să facă faţă unei populaţii de cumpărători care îmbătrâneşte.

Legislaţia guvernamentală şi efectul organizaţiilor de reglementare asupra economiei reprezintă ameninţări descurajatoare la adresa longevităţii brandurilor. Descurajatoare pentru că pentru politicieni atacarea publicităţii este unul dintre pariurile cele mai facile în cursa electorală: nu necesită nici cercetare, ci doar opinii, şi nu este riscantă. Publicitatea la ţigări a fost interzisă, publicitatea la băuturi alcoolice este tot mai mult controlată şi există schimbări în legislaţia cu privire la publicitatea la mâncare şi publicitatea ce are drept public-ţintă copiii atât în Uniunea Europeană, cât şi în Marea Britanie. Forul de reglementare media din Marea Britanie, Ofcom a calculat că interzicerea publicităţii la mâncărurile şi

băuturile bogate în grăsimi, sare şi zahăr în timpul programelor adresate tinerilor sub 16 ani va provoca pierderi de 39 de milioane de lire pe an din veniturile radiodifuzorilor. O altă consecinţă a acestei măsuri ar putea fi o scădere a investiţiilor făcute de posturile comerciale în programele TV pentru copii, segment de emisiuni aflat într-un declin de şapte ani din cauza presiunilor tot mai mari de a reduce publicitatea care are drept public-ţintă copiii. Intervenţia legislativă se intensifică în loc să se rarefieze, iar advertiserii şi agenţiile trebuie să răspundă acestui fenomen prin crearea unor campanii responsabile prin care să identifice atât riscurile pentru consumatori, cât şi beneficiile.

Previziunile de la World Travel Organization sugerează că nivelul actual de mobilitate la nivel internaţional – 15 călătorii pentru fiecare 100 de persoane din populaţia generală – va creşte cu 21% până în 2020 (figura 23.11). Chiar dacă balanţa călătoriilor este înclinată considerabil către ţările din Vest, ne putem aştepta la mai multă mişcare dinspre economiile din Est către cele din Vest, atât ca turişti, cât şi ca oameni de afaceri. Asta înseamnă că transportul aerian va suferi schimbări radicale – nu doar liniile aeriene, ci şi aeroporturile. Iar temerile provocate de terorismul la nivel global au introdus noi factori operaţionali la o scară pe care nimeni nu ar fi anticipat-o în urmă cu zece ani. Pe deasupra, există tot mai multe preocupări legate de protecţia mediului şi de taxele de mediu, care vor lucra împotriva previziunilor optimiste legate de transportul internaţional.

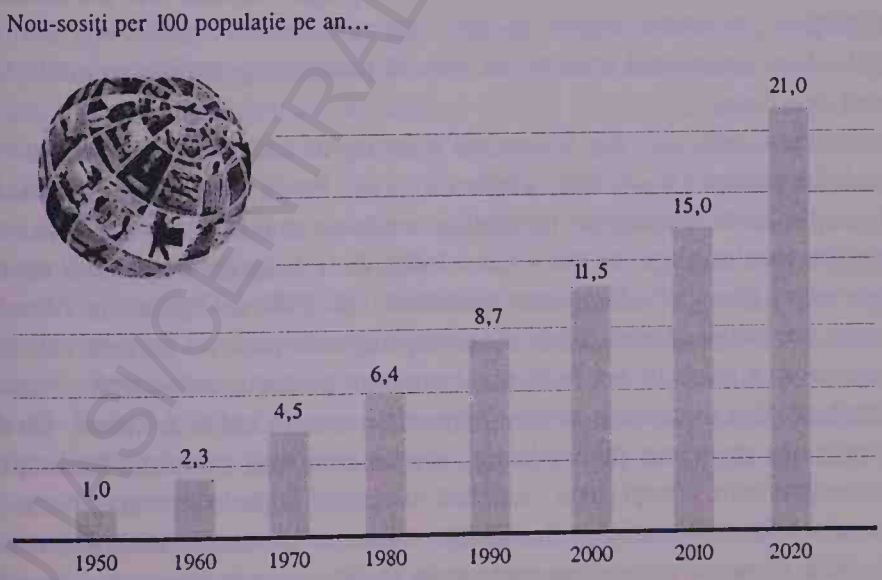


Figura 23.11. *Creşterea mobilităţii la nivel global*

Sursa: The Future of Advertising and Agencies, IPA (2007)

Creşterea mobilităţii la nivel global, împreună cu creşterea ratei de răspândire a internetului vor face tot mai dificil procesul de a proteja brandurile împotriva pirateriei, a hoţilor sau a competiţiei neloiale. Industria bunurilor contrafăcute din China a înflorit, iar turiştii pot găsi replici ale tuturor brandurilor de prestigiu în majoritatea ţărilor din Europa de Est. Achiziţionarea acestora este dăunătoare din mai multe puncte de vedere – preţul mult mai scăzut permite multor oameni din afara targetului să achiziţioneze aceste branduri şi acestia sunt apoi văzuţi purtându-le pe străzile oraşului. Aceast fapt subminează prestigiul bunurilor de lux, făcându-le mai puţin atractive în reţeaua de fani. Burberry şi-a retras temporar marca de pe eticheta hainelor ca o modalitate de a răspunde la această problemă şi a luat măsuri serioase împotriva falsificatorilor.

În aceeaşi notă, proprietarii de branduri au nevoie să protejeze drepturile de proprietate intelectuală ale brandurilor. Pentru a realiza acest lucru, Cadburry Schweppes a acţionat în instanţă Darrell Lea în Australia pentru că a folosit o culoare violetă care semăna izbitor de mult cu cea specifică pentru Cadbury (Pantone 2685C), folosită de brandul principal Dairy Milk şi de alte mărci din portofoliu. Cadbury a început să folosească această culoare în 1905 datorită asocierilor sale regale şi a sugerării unei experienţe de consum bogate, care răsfaţă consumatorul. Pantone 2685C este citată în înscrierea la Oficiul de Înregistrate a Mărcilor. Cadbury a pierdut primul proces, dar a făcut apel şi şi-a asigurat un nou proces pe motivul că judecătorul a greşit, conform unor mărturii ale experţilor. Acţiunile legale de acest tip sunt foarte costisitoare, dar sunt esenţiale dacă deţinătorul unui brand vrea să protejeze proprietatea intelectuală aferentă brandului.

În următorii zece ani, atât China, cât şi India vor surclasa Marea Britanie sub raportul dimensiunii economice (figura 23.12). Potrivit previziunilor, până în 2050 se estimează că economia numărul unu a lumii va fi China, iar pieţele emergente cu un accelerat ritm de dezvoltare, India, Brazilia şi Rusia, vor fi şi ele între primele cinci. Instituţiile financiare mondiale (G8, FMI şi Organizaţia Mondială a Muncii) vor trebui să evolueze şi să se reconfigureze pentru a permite naţiunilor în dezvoltare să joace un rol mult mai important pe harta economică mondială.

Brandurile din economiile vestice recunosc impactul Indiei şi Chinei. Nu doar ca pieţe, ci şi ca centre de producţie: multe companii transferă facilităţile şi echipamentele către o terţă parte localizată în general în ţările în curs de dezvoltare şi această tendinţă va continua. Brandurile vestice se vor confrunta în acest caz cu nevoia de a alimenta şi dezvolta acel set de abilităţi necesare pentru a consolida avantajul lor de know-how. Educaţia de înaltă calitate şi trainingul, ideile creative şi soluţiile inovatoare toate vor constitui o parte esenţială a acestui proces.

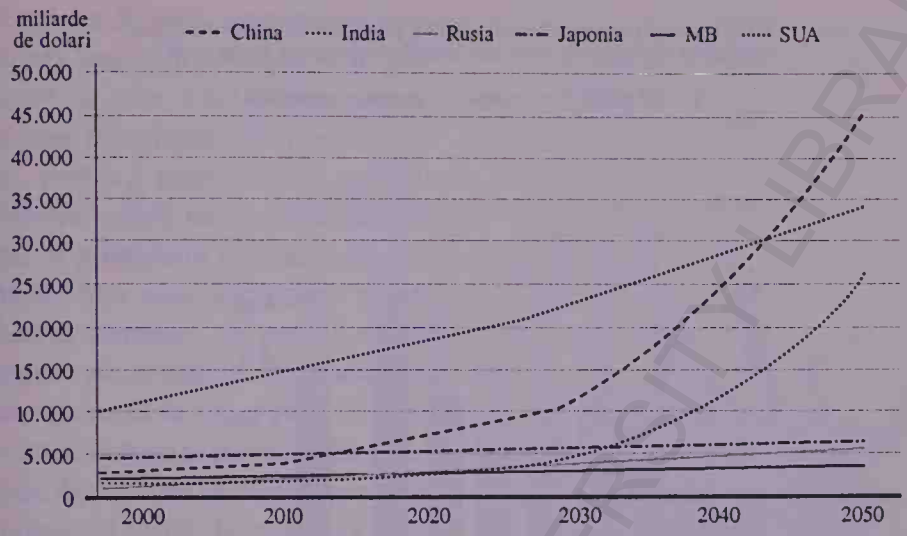


Figura 23.12. *Ascensiunea Estului: creşterea puterii economice*

Sursa: The Future of Advertising and Agencies, IPA (2007)

Între timp, calitatea variabilă a produselor făcute în China dă producătorilor vestici, care privesc către viitor, timpul de a dezvolta poziţii premium. În iunie 2007, Comisia pentru Siguranţa Consumatorului a raportat că bunurile importate din China au fost retrase de pe piaţa din Statele Unite în număr dublu faţă de produsele din oricare altă parte a lumii, inclusiv Statele Unite (figurile 23.13 şi 23.14). Dintre cele 152 de produse retrase anunţate de Comisie începând cu luna ianuarie, 104 au fost fabricate din China. Dar o singură rechemare poate avea drept consecinţă retragerea de pe piaţă a zeci de mii de jucării, electrice sau produse alimentare, care fie au fost scoase din distribuţie, fie au fost returnate de către consumatori. Folosirea de către chinezi a vopselei pe bază de plumb pe jucăriile copiilor a determinat retragerea de către RC2 Corporation a 1,5 milioane de trenuri şi linii ferate Thomas & Friends din cauza plumbului din vopsea. CPSC a remarcat de asemenea că piaţa din Statele Unite a fost saturată de contoare, prelungitoare, baterii şi lanterne contrafăcute care au cauzat incendii, explozii, şocuri şi electrocutări. Multe dintre produsele chinezeşti contrafăcute nu sunt doar falsuri în utilizarea unor nume de brand, ci şi prin neîndeplinirea funcţiilor pe care pretind că le au.

Fără îndoială, China va rezolva în viitor aceste probleme, dar între timp, aceste retrageri de produse îşi pun negativ amprenta asupra etichetei „fabricat în China", reafirmând prin contrast credibilitatea unor branduri din Statele Unite sau Europa.

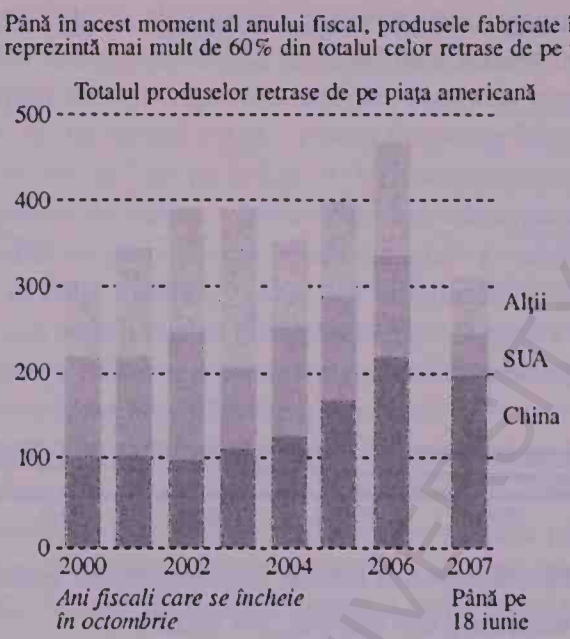


Figura 23.13. *Produse defecte*

Într-un anumit sens, economiile în curs de dezvoltare au un avantaj asupra celor dezvoltate, pentru că pot folosi ultima generaţie de tehnologie pentru a arde etapele prin care au trecut pieţele mai mature. Să luăm ca exemplu populaţia de 680 de milioane de oameni din Africa subsahariană. Acolo preţul unui sistem TV cu recepţie prin satelit a scăzut cu 60% în cinci ani de zile, de la nivelul de preţ al străinilor bogaţi la cel accesibil maselor, de doar 200 de dolari. Postul MTV Africa are deja o audienţă potenţială de 50 de milioane. În prezent există mai mult de 150 de canale transmise prin satelitul Intelsat şi din ce în ce mai mult conţinut produs local, cum ar fi programul „Nollywood", realizat în Nigeria. Cu zece ani în urmă, doar 1% dintre africani aveau un telefon mobil, acum numărul acestora este de 140 de milioane şi, conform estimărilor, va ajunge la 280 de milioane până în 2010, reprezentând 40% din populaţie. În 2007, mai mult de 33 de milioane de persoane de pe continentul african aveau conexiune la internet. Cât va mai trece până când Africa se va alătura naţiunilor „BRIC" – Brazilia, Rusia, China şi India?

Pe măsură ce economia intră în era globalizării, ne putem aştepta ca anumite ţări sau regiuni să încerce să-şi protejeze brandurile, aşa cum regiunea de provenienţă a şampaniei din Franţa şi-a apărat întotdeauna agresiv denominaţiunea distinctă „champagne". O mişcare similară a fost făcută de Federaţia industriei de

ceasuri din Elveţia, asociaţie care reprezintă interesele producătorilor, care a votat în iulie 2007 pentru a aspri criteriile de selecţie. Prin noile definiţii, pentru a purta eticheta „produs în Elveţia", 80% din mecanismul mecanic al produsului trebuia realizat în Elveţia. Mai mult decât atât, pentru ceasurile mecanice, cel puţin 80% din costurile de producţie ale întregului ceas trebuiau să fie suportate de Elveţia. Guvernul elveţian ar putea aproba aceste reguli, dar se naşte întrebarea cum poate fi impus un astfel de model la scală internaţională.

Figura 23.14. *Balaurul poluării*
Reprodusă cu permisiunea lui Peter Kruper

Viitorul globalizării a început să arate nesigur pe măsură ce SUA, cândva promotoarea acestei mişcări, a adoptat o atitudine protecţionistă faţă de dominaţia economică în declin.

Aşa cum globalizarea poate crea ameninţări sau acţiona în contradictoriu în raport cu tendinţele la nivel local, poate genera şi multe oportunităţi pentru cooperare comercială. Boeing este unul dintre ultimii producători americani care şi-a mutat producţia pentru modelul 787 „Dreamliner" în afara ţării. Un element esenţial pentru promisiunea de vânzare a companiei a fost localizarea fabricilor componentelor principale a noilor aeronave în Italia, Japonia şi Carolina de Sud. Această strategie a dat un motiv în plus autorităţilor şi factorilor de decizie guvernamentali de a cumpăra Boeing. Cu toate acestea, această strategie nu a fost total lipsită de probleme şi data de livrare a fost amânată cu mult faţă de cea stabilită iniţial, cea de-a treia perioadă de amânare fiind anunţată în octombrie 2007.

În mod tradiţional, o achiziţie din partea unui fond de investiţii privat implică identificarea unei companii în scădere şi cumpărarea ei la un preţ mai mic, eliminând cât mai multe costuri cu putinţă şi apoi vânzarea ei pentru a obţine profit. În timpul acestui process, bugetul de marketing devine adesea o victimă colaterală, dar ţinând cont de ciclul scurt, efectul negativ asupra brandului nu va

deveni vizibil decât mai târziu. În zilele noastre, inginerii financiari au recunoscut importanţa bunurilor necorporale şi, implicit, a brandurilor. Asta înseamnă că fondurile de investiţii private au fost mult mai precaute în ce priveşte reducerea cheltuielilor de marketing. Scăderea costurilor în serviciile de business poate fi foarte riscantă. De exemplu, proprietarii Permira şi CVC Capital au provocat 3.400 de redundanţe în Asociaţia Automobilelor din Marea Britanie (AA). Chiar dacă aceştia deţineau cele mai mari bugete de publicitate înainte de achiziţie, doar timpul ne va mai putea spune dacă imaginea brandului va suferi ca urmare a experienţelor de brand inadecvate.

Ce înseamnă toate acestea pentru branduri?

În încercarea de a rezuma tendinţele viitoare care vor afecta brandurile, putem construi o imagine a factorilor-cheie în privinţa cărora brandurile trebuie să facă planificări:

- schimbări tehnologice care îmbracă forma unui internet mai rapid şi mai funcţional, care va conferi tot mai multă putere consumatorilor, nu doar în ce priveşte alegerea brandurilor, dar şi a capacităţii de a afecta reputaţia acestora;
- schimbări sociale sub forma unor noi modalităţi de conectare prin reţea la nivel global, care schimbă modul în care interacţionează consumatorii, modificând astfel şi felul în care brandurile pot media acea interacţiune în avantajul lor;
- schimbări economice care iau forma creşterii economiilor în curs de dezvoltare şi a unor noi branduri globale care vor intra în lumea marketingului, dar şi efectul pe care acestea îl vor avea asupra brandurilor existente şi perspectiva tot mai marcată de incertitudine cu privire la „globalizare".

Cum vor influenţa aceşti factori fundamentele succesului unor branduri? Cel mai probabil că vor *amplifica* regulile care au fost scoase în evidenţă în această carte. Anumite implicaţii emoţionale ale relaţiei cu brandurile vor deveni componente vitale ale acestora. Acestea se pot referi la noi roluri de „îngeri" legate de protejarea mediului şi responsabilitatea socială şi la „puritatea" etică, şi pot beneficia de noile canale de comunicare cum ar fi reţelele de socializare, dar implicarea va rămâne fundamentală. De ce? Pentru că permite brandurilor să intre în universul tot mai defensiv al consumatorilor şi pentru că fortifică impactul şi retenţia impresiilor provocate de brand la nivelul conştientului şi inconştientului – şi până când creierul uman se va schimba, acest fapt va rămâne aşa. În acest univers al implicaţiilor emoţionale, avem toate motivele să credem că modelul de

comunicare bazat pe „faimă" va creşte în importanţă, ca modalitate de a creşte şi propaga şi prolifera „interesul" declanşat de brand.

Rata de inovaţie pentru branduri în termeni de funcţionalitate şi reprezentare se va accelera cu siguranţă. Modelul demodat al brandului asemănător pietrei neschimbate de trecerea timpului, care emite acelaşi mesaj an după an trebuie părăsit definitiv şi înlocuit de modelul unei entităţi mult mai elastice, pregătită să se pronunţe în legătură cu din ce în ce mai multe chestiuni de interes general şi să furnizeze produse care să satisfacă aceste nevoi. Tehnologia va permite multor consumatori să fie invitaţi să ia parte în procesul de inovaţie, în loc să-i facă doar spectatori pasivi care să voteze rezultatele cu ajutorul portofelului: modelul *open source* va migra dinspre software către alte categorii.

Fundamentele economice ale comunicării de brand nu se vor schimba: brandurile au încă nevoie să creeze puncte de contact cu consumatorii şi prin definiţie acestea vor fi subiectele asupra cărora acţionează forţele pieţei. Cota de voce poate fi mult mai dificil de măsurat pe măsură ce diversitatea punctelor de contact creşte, dar va rămâne o forţă care conduce fie spre creştere – fie spre declin.

Este foarte posibil ca brandurile globale să fie nevoite să adopte *brandingul* global – desprins de asocierile culturale cu o anumită naţiune sau regiune (decât dacă aceasta are o semnificaţie intrinsecă pentru brand). Simbolismul îşi va consolida dominaţia asupra limbajului în modurile în care brandurile se vor identifica. Iar limba engleză ar putea scădea ca importanţă. Ne putem aştepta în contrapartidă şi la o creştere a importanţei brandurilor naţionale, care să se adreseze sentimentelor naţionaliste pe măsură ce anumite segmente de populaţie încearcă să se disocieze de fenomenul globalizării. Aşa că, în afara unor schimbări de accent şi a unor noi subiecte legate de menţinerea sănătăţii brandurilor, regulile fundamentale cu privire la asigurarea nemuririi brandurilor vor continua să fie valabile. Brandurile vor exista în continuare pentru că oamenii le vor şi au nevoie de ele şi pentru că *funcţionează*. Ideea consumatorului raţional al viitorului pentru care brandurile nu vor mai juca niciun rol este prea mult prea pesimistă şi pare a fi în contradicţie cu natura minţii umane (figura 23.15). Brandurile adevărate vor trăi mult şi vor prospera.

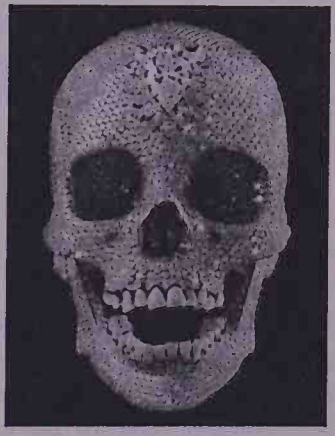


Figura 23.15. *O sursă de inspiraţie pentru brandurile care încearcă să sfideze moartea:* For the Love of God © Damien Hirst. Courtesy Science Ltd (London)

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexă
Cum să accesezi baza de date a IPA

Arhiva IPA reprezintă cea mai riguroasă şi mai completă examinare a campaniilor de marketing şi comunicare existente în piaţă, la nivel mondial. În cei 26 de ani de când se desfăşoară competiţia Premiilor de Eficienţă IPA, arhiva şi-a adăugat 1.000 de exemple de bune practici în dezvoltarea publicităţii şi de rezultate asupra întregului spectru de marketing. Fiecare exemplu conţine până la 4.000 de cuvinte şi este ilustrat cu date de piaţă, date de vânzări şi informaţii cu privire la profituri.

Accesul

Arhiva este găzduită de Centrul de Informaţii IPA şi poate fi accesată doar de membrii IPA, prin e-mail la info@ipa.co.uk. Căutări simple sau mai sofisticate pot fi derulate, fără taxe de către profesionişti din domeniu potrivit unor parametri variaţi ca numele brandului, advertiser, agenţie, public-ţintă (pe vârstă, sex, clasă şi tot aşa), mediu de comunicare şi durata acţiunii, care pot fi specificate de utilizator, iar rezultatele vor fi trimise pe e-mail.

Achiziționarea unor studii de caz IPA

Agenţiilor membre li se va permite să descarce maximum 25 de studii de caz în orice an calendaristic, după care vor fi taxate cu 17 lire pentru fiecare caz. Alternativ, membrii se pot înscrie la WARC.com beneficiind de tarifele speciale pentru IPA şi pot descărca studiile de caz. Din februarie 2009, studiile de caz IPA vor putea fi accesate direct de pe site-ul organizaţiei. Membrii vor avea alocate 12 studii de caz pe an şi vor putea descărca studii individuale, direct de pe site, pentru suma de 25 de lire pe exemplar. Cei care nu sunt membri IPA vor putea să achiziţioneze acelaşi pachet pentru 40 de lire, iar studenţii pentru zece lire. De asemenea, membrii IPA se pot abona la WARC la tarifuri preferenţiale.

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Informații suplimentare

Pentru mai multe informații, puteți contacta:

Centrul de Informații
IPA
44 Belgrave Square
London SWIX 8QS
Tel: +44(0)2072357020
Fax: +44(0)2072459904
Website: www.ipa.co.uk
E-mail: info@ipa.co.uk
www.WARC.com

Studiile de caz IPA pot fi accesate prin intermediul World Advertising Research Center (WARC). Prin logare pe www.warc.com, cea mai mare bază de date cu campanii publicitare permite cititorilor să caute toate studiile de caz IPA și alte studii de caz din cataloage asemănătoare, incluzând aici Asociația Americană de Marketing New York, Federația de Publicitate din Australia și Institutul de Comunicare și Publicitate din Canada. WARC oferă de asemenea mii de articole de tipul „cum să" despre toate palierele de comunicare din surse ca *Journal of Advertising Research, Admap* și seriile de conferințe ESOMAR.

IPA DataBANK – INTRĂRI NOI 2007

Lista articolelor (marchează câștigătorii)*

2007 Aqua Optima*
2007 Army Cadet Force
2007 Brother*
2007 BT
2007 Carex*
2007 Churchill Square
2007 Coca-Cola Zero*
2007 Cornwall Enterprise
2007 Curanail
2007 Direct Payment (Department for Work and Pensions/COI)*
2007 E4 Skins*
2007 Erskine*
2007 First Scotrail
2007 Glasgow City

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2007 Hastings Hotels Group
2007 Historic Scotland*
2007 Home Office and COI
2007 IRN-BRU 32
2007 Magners Irish Cider*
2007 Metropolitan Police (Trident)*
2007 National Trust
2007 Northern Bank
2007 Northern Ireland Fire and Rescue Service
2007 Original Source*
2007 P&O
2007 P&O Cruises
2007 Pilkington Activ*
2007 Police Community Support Officers
2007 Police Service of Northern Ireland
2007 Pomegreat
2007 Road Safety Authority (Republic of Ireland) and the Department of the Environment (Northern Ireland)
2007 Ryvita*
2007 Scottish Executive (anti-drugs)*
2007 Scottish Executive (organ donation)*
2007 Subway
2007 Tesco
2007 The Big Plus
2007 The Irish News
2007 Translink Metro
2007 Waitrose*
2007 Weetabix*

INTRĂRI NOI ÎN 2006

2006 100.4 smooth fm
2006 Actimel*
2006 Anti Drug (Scottish Executive)
2006 Ariel
2006 Audi
2006 Axe
2006 Bakers Complete*
2006 Barclays Global Investors (iShares)
2006 Bendicks
2006 Bertolli

BUCKS CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2006 Branston Baked Beans*
2006 British Heart Foundation* (Anti Smoking)
2006 Brother
2006 Bulldog
2006 Cathedral City*
2006 Daz*
2006 Dero*
2006 Disability Rights Commission
2006 Dogs Trust
2006 Eurostar
2006 Felix*
2006 Halifax Bank of Scotland
2006 HM Revenue & Customs (Self Assessment)*
2006 Homebase
2006 Horlicks
2006 ING Direct*
2006 Jamie's School Dinners*
2006 Johnnie Walker
2006 Kwik-Fit*
2006 Make Poverty History (Comic Relief)
2006 Manchester City*
2006 Marks & Spencer*
2006 Mastercard
2006 Monopoly Here & Now*
2006 More4*
2006 Naturella*
2006 Nicorette*
2006 NSPCC
2006 O_2*
2006 Petits Filous
2006 Privilege Insurance
2006 Road Safety – Anti-Drink Driving (DoE Northern Ireland)
2006 Road Safety – THINK! (Department of Transport)
2006 Ryvita Minis
2006 Sainsbury's
2006 Seeds of Change (Masterfoods)
2006 Sobieski (Vodka)
2006 Sony BRAVIA
2006 Sony DVD Handycam
2006 Sony Ericsson K750i/W800i*
2006 Sprite

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

2006 Teacher Recruitment*
2006 The Famous Grouse*
2006 Travelocity.co.uk*
2006 Tropicana Pure Premium*
2006 TV Licensing*
2006 Vehicle Crime Prevention (The Home Office)*
2006 Virgin Trains*
2006 Visit London
2006 Volkswagen Golf*
2006 Volkswagen Golf GTI Mk5*
2006 Wall's Sausages
2006 Women's Aid*

* * *

2000 1001 Mousse*
2003 55 Degrees North
2004 AA Loans*
1982 Abbey Crunch
1990 Abbey National Building Society
1990 Abbey National Building Society (pic)
1980 Abbey National Building Society Open Bondshares
1990 Aberlour Malt Whisky*
2004 Ackermans (SA)
1996 Adult Literacy *
2002 Aerogard Mosquito Repellent (Australia)
1999 Agri Plan Finance
1986 AGS Home Improvements*
1988 AIDS
1994 AIDS*
1986 Air Call
1990 Alex Lawrie Factors
1980 All Clear Shampoo*
1992 Alliance & Leicester Building Society*
1990 Alliance & Leicester Building Society*
1988 Alliance & Leicester Building Society*
1984 Alliance Building Society
1990 Allied Dunbar
1984 Allinson's Bread
1984 Alpen

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1990 Alton Towers
2003 Alton Towers Air'
1999 Alton Towers 'Oblivion'
1992 Amnesty International
1990 Amnesty International*
1990 Anchor Aerosol Cream
1994 Anchor Butter
1988 Anchor Butter
1992 Andre x
1994 Andre x Ultra
1986 Andre x*
1986 Anglia Building Society
1996 Anglian Water
2002 Anti-Drink Driving*
1997 Anti-Drink Driving (DoE Northern Ireland)
1990 Anti-NHS Reform Campaign (BMA)
1994 Anti-Smoking
2000 Archers*
2004 Army Recruitment*
1998 Army Recruitment*
2005 Arriva Buses*
1996 Arrol's 80
1994 Arthur's (cat food)
2005 ATS Euromaster*
1988 Audi
1990 Audi*
1998 Audi*
1982 Austin Metro*
1980 Austin Mini*
1990 Auto Express
1996 Automobile Association*

2004 B&Q
2002 B&Q
1988 Babycham
1988 Baby Fresh
1998 Bacardi Breezer
1996 Bacardi Breezer
2000 Bahlsen Biscuits
1992 Bailey's
2002 Bakers Complete*
2005 Bakers Complete*

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2005 Bank of Ireland
1988 Barbican
1990 Barbican Health & Fitness Centre
1996 Barclaycard*
1992 Barclaycard
1998 Barclays Bank Current Account
2002 Barnardo's*
1994 Batchelors
1998 Batchelors Supernoodles*
2005 Baxters Soup
2004 Beck's Bier (Australia)
2001 Belfast Giants
1998 Bell's Whisky
2002 Benadryl*
2005 Belfast City
1986 Benylin*
1990 Billy Graham's Mission 89
1986 Birds Eye Alphabites*
1992 Birds Eye Country Club Cuisine
1994 Birds Eye Crispy Chicken
1982 Birds Eye Oven Crispy Cod Steaks in Batter*
1999 Birmingham, City of
1988 Birmingham Executive Airways
1990 Black Tower
1996 Blockbuster Video
2005 Blood Donation*
1982 Blue Riband
2000 Bluewater*
2005 bmi baby
1994 BMW*
2004 BMW Films – The Hire*
1994 Boddington's*
1990 Body form
2003 Bonjela
1994 Book Club Associates
1998 Boots Advantage Card
1988 Boots Brand Medicines
2004 Bounty (paper towels)*
1998 Boursin
1994 Boursin
1986 Bovril
2000 Bowmore

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1990 Bradford & Bingley Building Society
1986 Bradford & Bingley Building Society*
2005 Broadband for Scotland*
1980 Braun Shavers
1982 Bread Advisory Council*
1982 Breville Toasted Sandwichmaker
2002 Britannia Building Society*
2004 British Airways*
1996 British Airways
1994 British Airways*
1984 British Airways Shuttle Service
1994 British Diabetic Association*
1980 British Film Institute*
1994 British Gas Central Heating
1988 British Gas Flotation*
1988 British Nuclear Fuels
1988 British Rail Young Person's Railcard
1982 British Sugar Corporation
1980 British Turkey Federation
1992 BT
2004 BT Broadband*
2005 BT Broadband (Consumer)
2000 BT Business
1996 BT Business*
1994 BT Business
1992 BT Call Waiting*
2002 BT Cellnet*
1986 BT Consumer*
2001 BT Internet (Northern Ireland)
1999 BT Northern Ireland
1986 BT Privatization*
2002 BT Retail*
1998 Bud Ice
2002 Budweiser*
1988 Budweiser
2004 BUPA*
2002 BUPA
2000 BUPA
1980 BUPA
1996 Butter Council

1996 Cable Television

BCU BIRMINGHAM CITY UNIVERSITY LIBRARY

1994 Cadbury's Boost*
1992 Cadbury's Caramel
1998 Cadbury's Creme Eggs
1988 Cadbury's Creme Eggs
1984 Cadbury's Creme Eggs
1992 Cadbury's Crunchie
1984 Cadbury's Curly Wurly*
1980 Cadbury's Dairy Box
2004 Cadbury's Dream (SA)
1982 Cadbury's Flake
1984 Cadbury's Fudge*
1994 Cadbury's Highlights
1999 Cadbury's Jestives
1990 Cadbury's Mini Eggs
1994 Cadbury's Roses*
1986 Cadbury's Wispa
1988 Cafe Hag
1996 Californian Raisins
1980 Campari*
1992 Campbell's Condensed Soup
1988 Campbell's Meatballs*
1994 Campbell's Soup
1996 Cancer Relief Macmillan Fund
1984 Canderel
1994 Car Crime Prevention
1992 Caramac
2003 Carex
1998 Carex
1997 Carex
1996 Carling Black Label
1994 Carling Black Label
1984 Carousel
1998 Carrick Jewellery
1986 Castlemaine XXXX*
1992 Cellnet Callback
1988 CenterParcs
2004 Central London Congestion Charge*
1992 Central Television Licence Renewal
2000 Channel 5
1990 Charlton Athletic Supporters Club*
1980 Cheese Information Service
1996 Cheltenham & Gloucester Building Society

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1988 Chessington World of Adventures
2003 Chicago Town Pizza
2002 Chicago Town Pizza
1998 Chicago Town Pizza
1994 Chicken Tonight
2000 Chicken Tonight Sizzle and Stir*
1994 Child Road Safety
1992 Childhood Diseases Immunization
2004 Children's Hearings (Scottish Executive)*
2005 Children's Hearings System*
1990 Children's World
2001 Chiltern Railways (Clubman Service)
1984 Chip Pan Fires Prevention*
1990 Choosy Catfood*
1998 Christian Aid*
1992 Christian Aid
1994 CICA (Trainers)*
1992 Citroen Diesel Range
1988 Clairol Nice'n Easy
1988 Clarks Desert Boots*
1996 Classic Combination Catalogue
1994 Clerical Medical
1992 Clorets
1988 Clover
1984 Clover
1980 Cointreau
1998 Colgate Toothpaste*
1990 Colman's Wholegrain Mustard
2000 Confetti.co.uk*
2005 Consensia/Police Service of Northern Ireland
2000 Co-op*
2004 Co-op Food Retail
1996 Cooperative Bank
1994 Cooperative Bank*
1990 Copperhead Cider
1982 Country Manor (Alcoholic Drink)
1986 Country Manor (Cakes)
1984 Cow & Gate Babymeals*
1982 Cracottes*
2004 Cravendale (Milk)*
2000 Crime Prevention
2003 Crimestoppers Northern Ireland

BOLTON CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1990 Croft Original*
1982 Croft Original
1980 Croft Original
2003 Crown Paint
2002 Crown Paint
1999 Crown Paint
2004 Crown Paints
2000 Crown Paints*
1990 Crown Solo*
1999 Crown Trade
1999 Crown Wallcoverings
1984 Cuprinol*
1999 Cussons 1001 Mousse
1986 Cyclamon*

1996 Daewoo*
1982 Daily Mail*
2002 Dairy Council (Milk)*
2000 Dairylea*
1992 Danish Bacon & Meat Council
1980 DanumTaps
2003 Data Protection Act
1990 Data Protection Registrar
1980 Day Nurse
1994 Daz
1996 De Beers Diamonds*
2002 Debenhams
1980 Deep Clean*
2005 Deep River Rock – Win Big
2000 Degree
2003 Demand Broadband
1980 Dettol*
2002 DfES Higher Education
1984 DHL Worldwide Carrier
1998 Direct Debit
2004 Direct Line*
1992 Direct Line Insurance*
2003 District Policing Partnerships (Northern Ireland)
1990 Dog Registration
2000 Domestic Abuse*
2002 Domino's Pizza*
2002 Dr Beckmann Rescue*

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2001 Dr Beckmann Rescue Oven Cleaner
1980 Dream Topping
1988 Drinking & Driving
1998 Drugs Education*
1994 Dunfermline Building Society
1980 Dunlop Floor Tiles
1990 Duracell Batteries
1980 Dynatron Music Suite

1988 E&P Loans*
2004 East of England Development Agency (Broadband)*
2000 easyjet*
2002 *Economist, The**
1992 *Economist, The**
1994 Edinburgh Club*
1990 Edinburgh Zoo
1980 Eggs Authority
2004 Electoral Commission (Northern Ireland)
2003 Electoral Commission/COI (DoE Northern Ireland)
1992 Electricity Privatization
1980 Ellerman Travel & Leisure
1996 Emergency Contraception
1986 EMI Virgin (records)*
1980 English Butter Marketing Company
1986 English Country Cottages
1992 Enterprise Initiative
2003 Equality Commission of Northern Ireland
1992 Equity & Law
1990 Eurax (Anti-Itch Cream)
1999 EuroSites (Continental camping holidays)
2004 Eurostar*
1994 Evening Standard Classified Recruitment
2004 Evergood Coffee (Norway)
1984 Exbury Gardens

1990 Family Credit
1998 Famous Grouse, The
1982 Farmer's Table Chicken
2000 Felix*
1996 Felix*
1980 Ferranti CETEC
1990 Fertilizer Manufacturers' Association

BOLTON CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1982 Fiat Auto UK
1980 Findus Crispy Pancakes
1988 Findus French Bread Pizza & Crispy Pancakes
1992 Findus Lasagne
1984 Fine Fare
1982 Fine Fare*
2005 Fire Authority for Northern Ireland*
2005 First Choice*
1996 First Choice Holidays
2004 First Direct
1992 First Direct
1998 First Direct*
2005 First Great Western and First Great Western Link
2003 Fisherman's Friend
2002 Flowers & Plants Association
1992 Flowers & Plants Association
2003 Flymo Turbo Compact
1994 Fona Dansk Elektrik
1980 Ford Fiesta
1998 Ford Galaxy*
1986 Ford Granada*
1982 Ford Model Range
1980 Foster Grant
1984 Foster's
1995 Fox's Biscuits
2005 Fox's Rocky*
1998 French Connection
2000 Freschetta*
1999 Freschetta Pizzas
1982 Frish*
1996 Frizzell Insurance*
2002 Fruitopia
1994 Fruit-tella
2000 ft.com*
2005 Fybogel

1999 Gala Bingo Clubs
1997 Gala Bingo Clubs
2004 Gamier
1986 General Accident
2003 George Foreman Grills
1992 Gini (Schweppes)*

BCU MSI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1986 Glasgow's Lord Provost
1986 GLC's Anti 'Paving Bill' Campaign*
2000 Glenmorangie*
1995 Glow-worm Boilers (Hepworth Heating)
1996 Glow-worm Central Heating
2001 GoByCoach.com (National Express)
1996 Gold Blend*
1988 Gold Spot
1984 Golden Wonder Instant Pot Snacks*
1980 Goodyear Grandprix
1984 Grant's Whisky
1992 Green Giant
1988 Green Science
1988 Greene King IPA Bitter
1990 Greenpeace
2004 Guardian, the*
1982 Guardian, the
1996 Guinness Book of Records
1990 Guinness (Draught) in Cans

1990 H.Samuel
1992 Häagen-Dazs*
2002 Halifax Building Society*
1994 Halifax Building Society
1992 Halifax Building Society
1982 Halifax Building Society
1980 Halifax Building Society Convertible Term Shares
1994 Halls Soothers*
1982 Hansa Lager
1999 Hartley's Jam
2002 Hastings Hotels (Golfing Breaks)*
2001 Hastings Hotels (Golfing Breaks in Northern Ireland)
2000 Health Education Board for Scotland
1994 Heineken Export
1980 Heinz Coleslaw
1980 Heinz Curried Beans
1984 Hellmann's Mayonnaise*
1982 Henri Winterman's Special Mild
1996 Hep30 (Building Products)
1992 Herta Frankfurters
1990 Herta Frankfurters
2005 Hidden Treasures of Cumbria*

BOURNEMOUTH CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2005 Highlands and Islands Broadband Registration Campaign
1980 Hoechst
1992 Hofels Garlic Pearles
1984 Hofmeister*
1984 Home Protection (Products)
1982 Home Protection (Products)
2004 Honda*
1990 Honda
1994 Horlicks
1986 Horlicks
1986 Hoverspeed
2002 Hovis*
1996 Hovis
1992 Hovis
1984 Hudson Payne *&c* Iddiols
1996 Huggies Nappies
1994 Hush Puppies

1996 I Can't Believe It's Not Butter! *
1992 Iceland Frozen Foods
1980 ICI Chemicals
1984 ICI Dulux Natural Whites*
1992 IFAW*
1998 Imodium
2004 Imperial Leather*
2003 Imperial Leather
2002 Imperial Leather
2001 Imperial Leather
1990 Imperial War Museum
1998 Impulse
1988 Independent, the
1998 Inland Revenue Self Assessment
2005 Inland Revenue Self Assessment*
1988 Insignia
1982 International Business Show 1981
1990 International Wool Secretariat
1992 IPA Society
2005 Irish News, the
1992 IrnBru
2003 Ironbridge Gorge Museums
1994 Israel Tourist Board

BU UNIVERSITY CENTRAL LIBRARY

1998 Jammie Dodgers
1994 Jeep Cherokee
2002 Jeyes Bloo
2001 Jeyes Bloo
1992 Jif
1999 JJB Super League
1988 Job Clubs
2002 John Smith's Ale
1994 John Smith's Bitter*
1982 John Smith's Bitter*
1998 Johnson's Clean & Clear*

1992 K Shoes*
1995 K Shoes (Springers)
1996 Kaliber
1992 Kaliber
1990 Karvol
1980 Kays Catalogue
1992 Kellogg's All Bran*
1984 Kellogg's Bran Flakes*
2000 Kellogg's Coco Pops*
1994 Kellogg's Coco Pops
1984 Kellogg's Coco Pops*
1982 Kellogg's Cornflakes
1980 Kellogg's Frozen Waffles
2000 Kellogg's Nutri-Grain*
2002 Kellogg's Real Fruit Winders*
1980 Kellogg's Rice Krispies*
1982 Kellogg's Super Noodles*
2005 Kelso Racecourse
1998 Kenco
1986 Kensington Palace*
1998 KFC
1984 KFC
2000 KFC USA
1988 Kia Ora*
2004 Kiwi (SA)
1984 Kleenex Velvet
1990 Knorr Stock Cubes*
1988 Kodak Colour Print Film
1994 Kraft Dairylea
1984 Kraft Dairylea*

BCU INVICTA REGIONAL UNIVERSITY LIBRARY

1980 Krona Margarine*
1986 Kronenbourg 1664

1990 Lada
1992 Ladybird
2004 Lamb (Meat & Livestock Australia)*
2005 Lancashire Short Breaks*
1990 Lanson Champagne*
2005 Lay Magistrates
1992 Le Creuset
1982 Le Crunch
1990 Le Piat d'Or
1986 Le Piat d'Or
1996 Le Shuttle
1990 Lea & Perrin's Worcestershire Sauce*
1980 Lea & Perrin's Worcestershire Sauce
1988 Leeds Permanent Building Society
1988 Lego
2004 Lego Bionicle
1984 Leicester Building Society
1996 Lenor
2002 Levi Strauss Engineered Jeans (Japan)
1992 Levi Strauss UK*
1980 Levi Strauss UK
1988 Levi's 501s*
2005 Lift Off
1996 Lil-lets
1990 Lil-lets*
1996 Lilt
1992 Limelite*
1980 Limmits
1999 Lincoln Financial Group
2000 Lincoln Insurance
2000 Lincoln USA
1980 Lion Bar
1992 Liquorice Allsorts
1988 Liquorice Allsorts
2004 Listerine
1988 Listerine*
1980 Listerine
1998 Littlewoods Pools
1992 Lloyds Bank

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1984 Lloyds Bank*
1999 Local Enterprise Development Unit (NI)
1990 London Buses Driver Recruitment
1984 London Docklands*
1982 London Docklands
1990 London Philharmonic
1992 London Transport Fare Evasion
1986 London Weekend Television
1980 Lucas Aerospace*
1996 Lucky Lottery
1992 Lucozade
1980 Lucozade*
2000 Lurpak*
1988 Lurpak
2002 Lynx*
2004 Lynx Pulse*
1994 Lyon's Maid Fab
1988 Lyon's Maid Favourite Centres

2004 M&G
1988 Maclaren Prams
2003 Magna Science Adventure Centre
1999 Magnet Kitchens
2004 Magnum
1990 Malibu
2001 Manchester City Centre
1999 Manchester City Centre
2003 Manchester Evening News Jobs Section
2002 Manchester Evening News (Job Section)*
2003 Manchester IMAX
1982 Manger's Sugar Soap*
1988 Manpower Services Commission
1994 Marks & Spencer
2004 Marks & Spencer Lingerie*
2002 Marmite*
1998 Marmite*
1998 Marmoleum
1988 Marshall Cavendish Discovery
1994 Marston Pedigree*
2001 Maryland Cookies
1986 Mazda*
1986 Mazola*

BCU LIBRARY CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1998 McDonald's
1996 McDonald's
1980 McDougall's Saucy Sponge
1990 Mcpherson's Paints
1988 Mcpherson's Paints
2004 McVitie's Jaffa Cakes
2000 McVitie's Jaffa Cakes
1992 Mercury Communications
2005 Metrication
1988 Metropolitan Police Recruitment*
2003 Microbake
1990 Midland Bank
1988 Midland Bank
1992 Miele
1988 Miller Lite*
2000 Moneyextra*
1999 Morrisons
1988 Mortgage Corporation*
2002 Mr Kipling*
1984 Mr Muscle
1995 Müller Fruit Corner
1994 Multiple Sclerosis Society
1996 Murphy's Irish Stout*
2000 Myk Menthol Norway*

2005 Nambarrie Tea
2000 National Code and Number Change
1996 National Dairy Council – Milk*
1992 National Dairy Council – Milk
1980 National Dairy Council – Milk
1992 National Dairy Council – Milkman*
1996 National Lottery (Camelot)
1999 National Railway Museum
1996 National Savings
1984 National Savings: Income Bonds
1982 National Savings: Save by Post*
1986 National Westminster Bank Loans
1982 Nationwide Building Society
1990 Nationwide Flex Account
1988 Nationwide Flex Account
1990 Navy Recruitment
1988 Nefax

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1982 Negas Cookers
1982 Nescafe
2000 Network Q
1992 Neutrogena
2003 Newcastle Gateshead Initiative
1982 New Man Clothes
1994 New Zealand Lamb
1980 New Zealand Meat Producers Board
2001 NHS Missed Appointments
1996 Nike
1994 Nike
1994 Nissan Micra*
2000 No More Nails*
1986 No. 7
2005 Noise Awareness*
1988 Norsk Data
1998 North West Water
1998 North West Water (drought)
1997 North West Water (drought)
2005 Northern Ireland Office Community Safety Unit*
2003 Northern Ireland Social Care Council
2003 Northern Ireland Tourist Board
1998 Norwich Union
2002 Norwich Union Pensions
2004 Northern Ireland Tourist Board
1990 Nouvelle Toilet Paper
2000 NSPCC*
1990 Nurofen
1986 Nursing Recruitment
1994 Nytol

2004 O_2*
1980 Observer, the – French Cookery School Campaign
2002 Ocean Spray*
1988 Oddbins*
1998 Olivio*
2002 Olivio/Bertolli*
1998 Olympus
1982 Omega Chewing Gum
1998 One2One*
2005 onlineni.net
1992 Optrex*

BCU LIBRARY CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2005 Oral Cancer*
1998 Orange*
1996 Orange*
2000 Orange International
2000 Orange Just Talk*
1984 Oranjeboom
1990 Otrivine
2001 Our Dynamic Earth Visitor Attraction
1992 Oxo*
1990 Oxo
1988 Oxo
1998 Oxo Lamb Cubes
1988 Oxy 10

1986 Paignton Zoo
2000 Pampers South Africa*
1988 Paracodol*
1984 Paul Masson California Carafes
2005 Payment Modernization Programme
1982 Pedal Cycle Casualties*
1998 Penguin
1994 Peperami*
1994 Pepsi Max
1990 Perrier
1986 Perrier
2000 Persil*
2000 PG Tips*
1990 PG Tips*
1996 Philadelphia*
1994 Philadelphia
1994 Phileas Fogg
1988 Phileas Fogg
1980 Philips Cooktronic
1980 Philips Video
2003 Phoenix Natural Gas
2003 Phones 4u
1998 Physical Activity Campaign (HEB Scotland)
1990 Pilkington Glass
1992 Pilsner
1986 Pink Lady
1998 Pizza Hut*
1996 Pizza Hut

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1994 Pizza Hut
1996 Pirelli
1990 Pirelli
1986 Pirelli
1984 Pirelli
1990 Plax
1980 Plessey Communications & Data Systems
1998 Polaroid*
1994 Police Federation of England and Wales
2004 Police Officer Recruitment (Hertfordshire Constabulary)*
2002 Police Recruitment*
2002 Police Recruitment (Could You?)
2002 Police Recruitment Northern Ireland
2001 Police Service of Northern Ireland
1996 Polo Mints
1984 Polyfoam
1986 Portsmouth News
2002 Post Office*
1980 Post Office Mis-sorts
1986 Post Office Special Issue Stamps
2004 Postbank (Post Office SA)
1998 Pot Noodle
1996 Potato Marketing Board
1984 Presto
1980 Pretty Polly*
1990 Price Waterhouse
2005 Progressive Building Society – Financial Services
1992 Prudential

1984 QE2
2003 Qjump.co.uk
1988 Quaker Harvest Chewy Bars*
1982 Qualcast Concorde Lawn Mower*
1984 Qualcast Mow-n-trim and Rotasafe
1986 Quatro
1986 Quickstart
1996 Quorn Burgers

1982 Racal Redec Cadet
1994 Radio Rentals
1990 Radio Rentals
1990 Radion Automatic*

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

1996 RAF Recruitment
1980 RAF Recruitment*
2004 Rainbow (evaporated milk)*
1994 Range Rover
2000 Reading and Literacy*
1992 Real McCoys
2000 Rear Seatbelts*
1984 Red Meat Consumption
1998 Red Meat Market*
1988 Red Mountain*
1996 Reebok*
1992 Reebok
1990 Reliant Metrocabs
1994 Remegel
1998 Renault
1986 Renault 5
1990 Renault 19*
1996 Renault Clio*
1992 Renault Clio*
1984 Renault Trafic & Master
2005 ResponsibleTravel.Com
1996 Ribena
1982 Ribena*
2001 right to read (literacy charity)
2001 rightmove.co.uk
2002 Rimmel*
1986 Rimmel Cosmetics
2004 Road Safety (DoE Northern Ireland)*
2003 Road Safety (DoE Northern Ireland)
1999 Road Safety (DoE Northern Ireland)
1996 Rocky (Fox's Biscuits)
1988 Rolls-Royce Privatization*
1996 Ross Harper*
2004 Roundup
2005 Roundup Weedkiller*
1988 Rover 200
1982 Rowenta
1990 Rowntree's Fruit Gums
1992 Royal Bank of Scotland
1986 Royal College of Nursing
2002 Royal Mail
1986 Royal Mail Business Economy

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

1997 Royal Mint
1990 Royal National Institute for the Deaf
1996 RSPCA
1988 Rumbelows

2004 sljobs
1994 S4C
1988 Saab*
1996 Safeway
2004 Safer Travel at Night (GLA)*
2002 Sainsbury's* (Jamie Oliver)
2002 Sainsbury's* (Promotion)
2001 Salford University
2003 Salvation Army, the
1996 Samaritans
1986 Sanatogen
1980 Sanatogen
1988 Sandplate*
1986 Sapur (Carpet Cleaner)
1992 Save the Children*
1988 Schering Greene Science
2001 Scholl Flight Socks
2000 scoot.com*
1980 Scotcade
2005 Scotch Beef
1984 Scotch Video Cassettes
1998 Scotland on Sunday
1992 Scotrail
1992 Scottish Amicable*
2005 Scottish Power*
1998 Scottish Prison Service
2005 Scruffs Hard Wear
2002 Seafish Industry Authority
2002 Seatbelts*
1980 Seiko
1992 Sellafield Visitors Centre
2002 Senokot
2001 Senokot
2005 Senokot
1999 Seven Seas Cod Liver Oil
1980 Shake 'n' Vac
1984 Shakers Cocktails*

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

2002 Shell Corporate
2002 Shell Optimax
1999 Shippam's Spread
1980 Shloer*
1986 Shredded Wheat
1990 Silent Night Beds*
2005 Silent Night My First Bed*
2002 Skoda*
1992 Skol
1982 Skol
1999 Slazenger (cricket bats)
1980 Slumberdown Quilts
1990 Smarties
1980 Smirnoff Vodka
1980 Smith's Monster Munch
1982 Smith's Square Crisps
1992 Smith's Tudor Specials
1994 Smoke Alarms*
1992 Smoke Alarms
1996 So ...? (Fragrance)
1986 Soft & Gentle
1996 Soldier Recruitment
1995 Solpadol
1994 Solvent Abuse
2000 Solvite*
1999 Solvite
1996 Solvite
1992 Sony
1988 Sony
1992 Sony Camcorders
2004 Sony Ericsson T610*
1996 Springers by K (Shoes)
1984 St Ivel Gold*
2004 Standard Bank (SA)
2005 Standard Life
2000 Standard Life
2000 Star Alliance
2002 Stella Artois*
2000 Stella Artois*
1998 Stella Artois
1996 Stella Artois*
1992 Stella Artois*

BCU LIBRARY CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2002 Strathclyde Police
1994 Strepsils*
1990 Strongbow
1982 Summers the Plumbers
1980 Sunblest Sunbran
1990 Supasnaps
2000 Surf*
1980 Swan Vestas*
1984 SWEB Security Systems
1992 Swinton Insurance
1998 Switch
1996 Switch
2003 Syndol (painkillers)

1992 Tandon Computers
1990 Tango
1986 TCP*
2003 Teacher Training Agency
2001 Teacher Training Agency
1986 Teletext
1986 Territorial Army Recruitment
2000 Terry's Chocolate Orange*
2002 Tesco*
2000 Tesco*
1980 Tesco
1990 Tetley Tea Bags
2004 The Number 118 118*
1984 Thomas Cook
1992 Tia Maria
1990 Tia Maria
1990 Times, The
2005 Tizer*
1994 Tizer
1980 Tjaereborg Rejser*
2004 Tobacco Control (DH)*
1980 Tolly's Original
2002 Tommy's: The Baby Charity*
1984 Torbay Tourist Board*
1986 Toshiba*
1986 Touche Remnant Unit Trusts
1992 Tower of London
2004 Toyota Corolla

BCU LRC CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1996 Toyota RAV4
1982 Trans World Airlines
2003 Translink CityBus
2003 Translink Smartlink
2005 Travelocity.co.uk*
1984 Tri-ac (Skincare)
2004 Tritace
1980 Triumph Dolomite
1994 TSB
1988 TSB*
1986 TSB*
2004 TUI (Germany)
1982 Turkish Delight*
1986 TV Licence Evasion*
2000 Twix Denmark

1984 UK Canned Salmon
1986 Umbongo Tropical Juice Drink
2003 UniBond
1999 UniBond No More Nails
2005 UniBond Sealant Range*
2005 University of Dundee*
1998 UPS
2003 UTV Internet
2001 UTV Peak Soaps
1990 Uvistat*

1988 Varilux lenses
1994 Vauxhall Astra
1996 Vauxhall Cavalier
1990 Vauxhall Cavalier
1999 Vauxhall Network Q
1996 Vegetarian Society
2004 Vehicle Crime Reduction (Home Office)
2001 Vimto
1986 Virgin Atlantic
2004 Virgin Mobile*
2004 Virgin Mobile Australia*
2004 Virgin Trains*
1994 Visa
1986 Vodafone
1998 Volkswagen*

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

2002 Volkswagen (Brand)*
2004 Volkswagen Diesel*
2002 Volkswagen Passat*
1992 VWGolf*

1980 Waistline
2002 Waitrose*
2003 Wake Up To Waste (Northern Ireland)
1992 Wales Tourist Board
2002 Walkers Crisps*
1996 Walkers Crisps*
1998 Wallis
1980 Wall's Cornetto
1996 Wall's Viennetta
1984 Wall's Viennetta*
1984 Walnut Whips
2003 Warburtons
1990 Warburtons Bread*
2005 Waste Awareness
1984 Websters Yorkshire Bitter
2004 Weetabix*
1988 Weight Watchers Slimming Clubs
2002 West End Quay
2005 West Midlands Hub of Museums*
1990 Westwood Tractors
1992 Whipsnade Wild Animal Park*
1980 Whitegate's Estate Agents*
1990 Wilson's Ultra Golf Balls
1988 Winalot Prime*
1994 Wonderbra*

2000 Yellow Pages Norway
1980 Yeoman Pie Fillings
1980 Yorkie
1982 Yorkshire Bank
2002 Yorkshire Forward/Yorkshire Tourist Board

1984 Zanussi*
1994 Zovirax

BCU LIBRARY CENTRAL UNIVERSITY

Bibliografie

Articole

Ansoff, I. (1957), „Strategies for diversification", *Harvard Business Review*, septembrie.

Ambler, T. (2000), „Persuasion, pride and prejudice: How ads work", *Internalional Journal of Advertising*, 19 (3).

Ambler, T. (2004), „ROI is dead: Now bury it", *Admap*, septembrie.

Ambler, T. (2005), „Customer capital: A good idea but still not the answer", *Market Leader*, nr. 28, primăvara.

Ambler, T. (2006), „Does the UK promotion of food and drink to children contribute to their obesity?", *International Journal of Advertising*, 25 (2).

Ambler, T., Broadbent, S. (2000), „A dialogue on advertising effectiveness and efficiency", *Admap*, iulie.

Armstrong, J.S., Green, K.C. (2007), „Competitor-oriented objectives: The myth of market share", *International Journal of Business*, 12 (1), iarna.

Barnard, N., Ehrenberg, A., Scriven, J. (1997), „Differentiation or salience", *Journal of Advertising Research*, 37 (6), noiembrie/decembrie.

Benady, D. (2006), „Giving them the best start", *Marketing Week*, 15 iunie, pp. 24-25.

Bonney, D. (2006), „Sad-vertising", *Admap*, nr. 478, decembrie.

Deboo, M. (2006), „The dawn of the marketing venture capitalist", *Market Leader*, nr. 32, vara.

Dev, C., Schultz, D. (2005), „Time to kill off the four Ps?", *Market Leader*, nr. 29, vara.

Conahan, T. (2005), „Being orange in a sea of blue", *The Advertiser*, octombrie.

Ehrenberg, A. (2004), „What brand loyalty can tell us", *Admap*, nr. 454, octombrie.

Ehrenberg, A., Barnard, N., Sharp, B. (2000), „Problems with marketing's «decision» models", ANZMAC.

Ehrenberg, A. (1997), „How do consumers come to buy a new brand?", *Admap*, martie.

Fisk, P., Pringle, H. (2004), „Customer capital", *Market Leader*, nr. 27, iarna.

Fitzgerald, N. (2001), „Life and death in the world of brands", *Market Leader*, nr. 14.

Hastorf, A., Cantril, H. (1954), „They saw the game: A case study", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 49, pp. 129-134.

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

Heath, R. (1999), „Can tracking studies tell lies?", *International Journal of Advertising*, 18 (2).
Heath, R. (1999), „The low-involvement processing theory", *Admap*, martie.
Heath, R. (2000), „Low involvement processing 1", *Admap*, martie.
Heath, R. (2000), „Low involvement processing 2", *Admap*, aprilie.
Heath, R. (2002), „Low-involvement processing: Does the LINK test measure it?", *Admap*, nr. 431, septembrie.
Heath, R. (2002), „How the best ads work", *Admap*, nr. 427, aprilie.
Heath, R. (2004), „Emotional advertising works", *Market Leader*, nr. 26, toamna.
Heath, R., Howard-Spink, J. (2000), „And now for something completely different", *Marketing Research Society Conferences*.
Heath, R., Hyder, P. (2005), „Measuring the hidden power of emotive advertising", *International Journal of Market Research*, 47 (5).
Heath, R., Nairn, A. (2005), „Measuring affective advertising: Implications of low attention processing on recall", *Journal of Advertising Research*, 45 (2), iunie.
Hofmeyr, J., Rice, J. (1999), „The impact of consumers' commitment to existing brands on new product launch strategies", *ESOMAR*, septembrie.
Kotler, P. (2006), „Alphabet soup", *Marketing Management*, martie/aprilie.
Lauterborn, R. (1990), „New marketing litany: 4Ps passé; C words take over", *Advertising Age*, 1 octombrie.
Levitt, T. (1960), „Marketing myopia", *Harvard Business Review*, 38, iulie/august.
Madell, J. (2004), „Strategies for growth", *ESOMAR*, septembrie.
Marsden, P. (2006), „Customer advisory panels", *Market Leader*, vara.
Mercer, D. (1993), „Death of the product life cycle", *Admap*, septembrie.
Morgan, A. (1999), „Eating the big fish", *Market Leader*, nr. 6.
Munoz, T. (2004), „A stretch too far: The challenge of the master brand", *Market Leader*, nr. 25, vara.
Page, G., Farr, A. (2000), „Do you have an elastic brand?", *Advertising Research Foundation Workshop*.
Pirrie, A. (2005), „Customising new brand development", *Admap*, nr. 466, noiembrie.
Pirrie, A. (2006), „What value brands?", *Admap*, nr. 476, octombrie, pp. 40-42.
Porter, M. (1979), „How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, 57, martie/aprilie.
Schneider, J. (2002), „The launch: Why new products blast off or fizzle", http://www.pdma.org/visions/jan02/launch.html.
Sheth, J., Sisodia, R.S. (1999), „Iridium's 66 pies in the sky", *Wall Street Journal*, iunie.
Tarn, M. (2006), „Tesco expands in Polish market", *Guardian*, 17 iulie.
Wood, S., Moreau, P. (2006), „From fear to loathing? How emotion influences the evaluation and early use of innovations", *Journal of Marketing*, 70, iulie, pp. 44-57.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Conferințe

Jeremy Bullmore, „Posh Spice & Persil", British Brands Group, 2001.

Reviste

Brand Strategy, noiembrie 2005.
Market Leader, nr. 32, primăvara 2006.

Rapoarte

Ambler, T. (2004), „Does the UK promotion of food and drink to children contribute to their obesity?", *Centre for Marketing* Working Paper No. 04-901, martie.
Binet, L., Field, P. (2007), „Marketing in the era of accountability", *IPA dataMINE*, WARC.
Brand finance invisible business, *Brand Finance* (2005).
Buck, S. (2001), „Advertising and the long term success of a premium brand", *AA Economics Committee*, WARC.
Digital music report 2007, *IFPI (2007)*.
DMA preference service report, DMA (2006).
„Dreaming with BRICs: The path to 2050", Goldman Sachs Global Economics Paper No. 99 (2003).
Hastings, G. (2003), „Does food promotion influence children? A systematic review of the evidence", *Food Standards Agency*, septembrie.
Institute of Practitioners in Advertising (2005), „How analysts view marketing", *IPA*.
Institute of Practitioners in Advertising (2006), „The intangible revolution", *IPA*.
Institute of Practitioners in Advertising (2007), „The future of advertising and agencies, *IPA*.
Ledbury Research (2007), „Counterfeiting luxury report", *Davenport Lyons*.
Livingstone, S. (2004), „A commentary on the research evidence regarding the effects of food promotion on children", *Research Department of the Office of Communications (OFCOM)*, februarie.
Millward Brown (2006), *Perspectives*, nr. 32, februarie.
Twose, D. (2005), „Driving top-line growth", *IPA dataMINE*, WARC.

Cărți

Aaker, D., Joachimsthaler, E. (2002), *Brand Leadership*, Free Press Advertising Works Series (World Advertising Research Center).
Ambler, T. (2003), *Marketing and the Bottom Line*, ediția a II-a, Pearson Education.
Barwise, P. (1999), *Advertising in a Recession: The Benefits of Investing for the Long Term*, World Advertising Research Centre.

BCU ASE - THE UNIVERSITY LIBRARY

Bedbury, S. (2003), *A New Brand World*, Penguin.
Briggs, R., Stuart, G. (2006), *What Sticks : Why Most Advertising Fails and how to Guarantee Yours Succeeds*, Kaplan Publishing.
Buchholtz, A., Wordemann, W. (2000), *What Makes Winning Brands Different*, John Wiley & Sons.
Bullmore, J. (2003), *More Bullmore*, ediția a III-a, World Advertising Research Center.
Burkitt, H., Zealley, J. (2006), *Marketing Excellence*, John Wiley & Sons.
Butterfield, L. (1999), *Excellence in Advertising*, Butterworth-Heinemann.
Butterfield, L. (2003), *AdValue : Twenty ways advertising works for brands*, Butterworth--Heinemann.
Collins, J., Porras, J. (1998), *Built to Last*, Random House Business Books.
Damasio, A.R. (1994), *Descartes' Error : Emotion, Reason and the Human Brain*, Putnam.
Dennis, F. (2007), *How to Get Rich*, Ebury Press.
Doyle, P. (2000), *Value-based Marketing*, John Wiley & Sons.
Earls, M. (2002), *Welcome to the Creative Age*, John Wiley & Sons.
Earls, M. (2007), *How to Change Mass Behaviour by Harnessing Our True Nature*, John Wiley & Sons.
Feldwick, P. (2002), *What Is Brand Equity, Anyway ?*, World Advertising Research Center.
Fisk, P. (2006), *Marketing Genius*, Capstone.
Grant, J. (1999), *The New Marketing Manifesto*, Texere.
Green, L., ed (2005), *Advertising Works and How*, World Advertising Research Center.
Grove, A. (1996), *Only the Paranoid Survive*, Currency.
Haig, M. (2003), *Brand Failures*, Kogan Page.
Haig, M. (2004), *Brand Royalty*, Kogan Page.
Harford, T. (2007), *The Undercover Economist*, Abacus.
Hofmeyr, J., Rice, B. (2004), *Commitment-Led Marketing*, Wiley.
Jones, J.P. (1995), *When Ads Work*, Lexington Books.
Kim, W.C., Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press.
Kotler, P. (1967), *Marketing Management : Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall.
Kotler, P., Rein, I., Stoller, M. (1997), *High Visibility*, NTC Business Books.
Levitt, S., Dubner, S. (2005), *Freakonomics*, Penguin Books.
McCarthy, J. (1960), *Basic Markeling*, Richard D. Irwin.
Miller, J., Muir, D. (2004), *The Business of Brands*, John Wiley & Sons.
Mitchell, A. (2001), *Right Side Up*, Harper Collins Business.
Morgan, A. (1999), *Ealing the Big Fish*, John Wiley & Sons.
Morgan, A. (2004), *The Pirate Inside*, John Wiley & Sons.
Ormerod, P. (2005), *Why Most Things Fail*, Faber & Faber.
Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
Pringle, H. (2004), *Celebrity Sells*, John Wiley & Sons.
Pringle, H., Gordon, W. (2001), *Brand Manners*, John Wiley & Sons.
Pringle, H., Thompson, M. (1999), *Brand Spirit*, John Wiley & Sons.

Reichheld, F. (1996), *The Loyally Effect*, Bain & Company.
Roberts, K. (2004), *Lovemarks*, Powerhouse Books.
Rutherford, D., ed (2003), *Excellence in Brand Communication*, Institute of Communications and Advertising.
Shaw, R. (2005), *Marketing Payback : Is Your Marketing Profitable ?* , *Financial Times/* Prentice Hall.
Stewart, T. (1998), *Intellectual Capital : The New Wealth of Nations*, Nicholas Brealey.
Surowiecki, J. (2005), *The Wisdom of Crowds*, Abacus.
Sveiby, K.-E. (1990), *The Invisible Balance Sheet*, Affarsvarlden Forlag.
Trout, J. (2001), *Big Brands Big Trouble*, John Wiley & Sons.
Vamos, M., Lidsky, D. ed. (2006), *Ten Years of the Most Innovative Ideas in Business*, Penguin.

Pagini Web

http : //www.ddblondon.com
http : //www.grain.org
http : //home.myspace.com/index.cfm ? fuseaction=user
http : //wearewhatwedo.org
http : //web.ukonline.co.Uk/k.frost/czech/skoda_jokes.html
http : //www.118.com/
http : //www.acupoll.com/
http : //www.agbnielsen.net/
http : //www.amazon.co.uk/Herd-Change-Behaviour-Harnessing-Nature/dp/0470060360/ref=sr_1_1 ? ie=UTF8&s=books&qid=1203774015&sr=1-1
http : //www.amazon.co.uk/Wisdom-Crowds-Many-Smarter-Than/dp/0349116059/ref=dp_return_1 ? ie=UTF8&n=266239&s=books&qid=1203773534&sr=1-1
http : //www.birdseye.com/
http : //www.bp.com
http : //www.brandfinance.com/
http : //www.cpsc.gov/
http : //www.facebook.com/profile.phpPid=667720076
http : //www.fallon.co.uk
http : //www.focalyst.com/
http : //www.greenlabelart.com
http : //www.guardian.co.uk
http : //www.hall-and-partners.com/
http : //www.hatads.org.uk
http : //www.infores.com/
http : //www.ipa.co.uk
http : //www.ipa.co.uk/Marketing/CustomerCapital.cfm ? fromsearch=1ResearchTxt=customer%20capital

http : //www.ipsos-asi.com/
http : //www.itv.com
http : //www.lambie-nairn.com/
http : //www.ledburyresearch.com/
http : //www.marketingpower.com
http : //www.marksandspencer.com/
http : //www.masterbyte.co.uk/forensics/index.html
http : //www.millwardbrown.com/
http : //www.motorola.com/uk/
http : //www.mruk.co.uk/
http : //www.nielsenmedia.com/
http : //www.ofcom.com
http : //www.pernod-ricard.com/
http : //www.rkcryr.com/
http : //www.sveiby.com/
http : //www.sveiby.com/Portals/0/articles/IntangAss/denosynl.htm
http : //www.talkingretail.com/news/2118/Premium-gin-has-global-ambitio.ehtml
http : //www.tesco.com/
http : //www.thinkbox.tv
http : //www.tnsglobal.com/
http : //www.tns-mi.com/
http : //www.vccp.com
http : //www.virgin.com/
http : //www.warc.com
http : //www.wikipedia.org
http : //www.youtube.com
http : //www.youtube.com/user/hamishpringle

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index

N.B. : numerele de pagini scrise cu *italice* indică desene, fotografii sau tabele.

A

Aaker, D. 49, 53
Abercrombie şi Fitch 93-94
AC Nielsen 104
achiziţionări
~ Airfix de către Humbrol ; Heller ; Hornby Railways 36
~ Ambrosia de către Premier de la Unilever 75
~ Birds Eye de către Permira 73-74, 283--285
~ Egg de către Citibank 64
~ ICI şi Dulux de către Akzo Nobel 36
~ Napolina de către Princes de la Unilever 73
~ O_2 de către Telefonica 33-34, 63, 249
~ Orange şi Wanadoo de către France Telecom 63
~ Plymouth Gin de către John Murphy 40
~ Virgin Mobile de către NTL 69
~ Yardley de către Lornamead 75
Admap 161
Advertising Age 185-186
agenţii de cercetare
Millward Brow 153-157
Research International 196-197
agenţii de marketing specializate 112
agenţii de publicitate 112
Archibald Ingall Stretton *266*
Bartle Bogle Hegarty 128
BBH *74*, *128*, 290-291
BMP DDB 292-294, *294-295*
Boase Massimi Pollit 127, *127*
CDP *106*, *192*
Chiat/Day 129
DDB London 269-271
DDB Matrix 269-271
DLKW & Partners *275*, 276-277
Doyle Dane Bernbach 127
Fallon London 46, *47*, 48, 264-265, 275
Foot Cone and Belding (FCB) 121
JWT 43-44, *126*, *137*, *282*
Lambie-Nairn 247-248, *249*
Leo Burnett 111, *111*
LOWE *106*
M&C Saatchi 252-253
Ogilvy & Mather *308*
Ogilvy Group UK 133, *133*
RKCR/Y+R 69, *138*, *214*, *259*
TBWA 129
Ted Bates 124
VCCP 208, 241, 243-244
WCRS 126, 230, *231*, 234-236, *237*
Wieden & Kennedy 212, *213*, 271-272
Williams Murray Hamm *295*
Wolff Olins *249*, 250-252
AIDA (atenţie, interes, dorinţă, acţiune) 160

BUCHAREST CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

alcool
Absolut 168
Allied Domecq 40
Bailey's Glide 193
Diageo 193
Distiller's Reserve 41
gata de băut (*ready to drink – RTD*) 192-193
Gordon's Edge 193
Gordon's Gin 193
Guinness 66-67
Heineken 94
Magners' şi cidrul 75
Pernod Ricard 40
Plymouth Gin 40
SABMiller şi Amstel Lager 94
Seagram's Gin 40, *41*
Stella Artois 105, *106*
„Alphabeti Soup" (*Marketing Management*) 100
Ambler, T. 31
American Express 120, 129-130
analiză a pieţei privind preţurile promoţionale 105-106
analize PIMS 77, 210, *210*, 211, 241
Andrex 105, *107*, 120
Ansoff, I. (dr.) 59, 64
Apple 79, *80*, 91-93, 102-103, 120, 129-130, 168, *169*, 196, 304
~ şi Steve Jobs 102
Genius Bars 92
iPhone 79-80
iPods 79, *80*, 102, 147, 150
iTunes 102-104
reclama „1984" pentru ~ 129
argument de vânzare
~ de tip crez 129-132, *131*
~ emoţional 127-128, *127*, *128*
~ pe bază de consimţământ 132-134, *133*
~ unic 124, *125*, 126
arhitectura brandurilor şi rezilienţa brandurilor 49-53
brandurile recomandate/recomandarea casei 50-51, *51*
casa branduită *52*, 52-53
casa brandurilor 50, *50*
subbrandurile *51*, 51-52
Automobile Association şi Permira/CVC Capital 320

B

Bain & Co (agenţie de consultanţă în domeniul managementului) 206-207
Barnard, N. 172
Barton, S. 158
Basic Marketing 100
băuturi nealcoolice
Coca-Cola 94, 102, 109, *110*, 190, 193
Innocent Drinks 112, *113*
Jones Soda 190-191, *190*, 216
Lucozade 42
PepsiCo Mountain Dew 190-191
Pepsi-Cola 94
Virgin Cola 193-194
BBC *Top of the Pops*/Noel Edmonds 42
Ben & Jerry's 188, *189*, 190-191, 216
Binet, L. 14, 21, 36, 95, 184, 194, 269, 286
BlackBerry/Research in Motion 80, 81, *82*
bloggerii şi campaniile negative 305
Boots No. 7 158
Boyd, D. 62
„Brainpower" (*Fortune*) 31
Brand Asset Valuation (Young & Rubicam) 119
Brand Leadership 49
branding global 321
branduri care au prosperat 179-181
brandurile ca active, valoarea ~ 27
brandurile şi emoţiile 231-215
Branson, R. 195, *197*; *vezi şi* Virgin
Brasher, R. 64, 199, 208, 262
Briggs, R. 180
British Airways 69, 238, 252-253; *vezi şi* studii de caz
British Petroleum (BP) 52, 132, 306-307, *308*
Browne, Lord 306
Bullmore, J. 44-46, 48

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

~ şi cursul despre branduri „Posh Spice & Persil" 45

C

Carphone Warehouse 94, 199
~ şi TalkTalk 104
cei patru „P" 100, *101*, 102-115
~ şi SIVA 100-102
plasare 109, *110*, *111*, *112*
preţ 104-109, *106*, *107*, *108*
produs 102-104, *103*
promovare 113-115, *114*, *115*
cele cinci forţe ale lui Porter/M.E.Porter 86, *87*, 88-99
ameninţarea produselor ori serviciilor de substituţie 94-99, *97*
concurenţa intrasectorială 86-89, *61*
puterea cumpărătorilor 89-94, *90*, *91*, *92*
puterea furnizorilor 89
Chanel 75, *76*
Change the World for a Fiver 310
China şi India, impactul ~ 316
şi bunurile contrafăcute/retrase de pe piaţă 317
ciclu de viaţă al brandului 36-37
Clarke, A.C. 77
Clewett, R. 100
Cohen, B. 188
Comisia pentru Siguranţa Consumatorului 317
Commitment Led Marketing 173
comunicare 211-221, *211*, *212*; *vezi şi* strategie (şi)
emoţională 243, *243*
cotă procentuală a brandului în comunicarea de marketing 183
Cowan, D. (FORENSICS) 38, 109
creştere prin pătrundere pe piaţă 205-207, *206*
„crezuri rivale"/branduri rivale 168

D

Damasio, A. 213
Dawson, C. 303
DDB/DDB Matrix 36, 38, 67, 95, 184, 191, 194, 267, 271, 282, 286
Descartes' Error 213
detergenţi şi produse de curăţare 134
Ariel 134
Flash 134
Lux 42
Persil 45, 50, 126, *126*
Tide Coldwater 136
Toilet Duck (SC Johnson) 78, *79*
Dev, C. 101-102, 112
„Differentiation or salience" (*Journal of Advertising Research*, 1997) 172
Direct Line 61; *vezi şi* studii de caz
dispariţie a brandurilor 35-42, *37*, *40-42*
Doyle, P. 217
~ şi lista de verificare a segmentării 217
Dunstone, C. 104

E

Earls, M. 171
Eating the Big Fish 172
Edmunds, E. 267
Ehrenberg, A. 61-62, 106, 151, 170-172, 206-207, 229
Encyclopaedia Britannica 103
Enron 33, 96
Erskine, P. 33, 247-248
etapă de viaţă a clientului (şi) 145-159, *147-151*, *153*, *154*, *156-158*; *vezi şi* studii/sondaje (despre)
atitudinea faţă de produse noi 151-155, *152-156*
baby boomers 147, 156-157
ciclul de viaţă uman/etapele de viaţă 145-146
comportamente obişnuite 149-150
consumatorii mai în vârstă 145, *149*, 158-159
experienţă a brandului 112
extensii de brand (şi) 185-187, 193-200, *197*, *200*
extinderile gamei 187-188, *189*, *190*, 191
extinderile liniei 185-187, 191, *192*, 193

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

F

fabrica de celuloză Nokia 41
Ferguson, N. 305
Festinger, L. 170
Financial Ombudsman Service (Marea Britanie) 305
Food Standards Agency (Marea Britanie) 96, 115
Fox, J. 63
Future Foundation, The 167, 300, 303
„Future of Advertising and Agencies, The" (raport al Future Foundation, IPA 2006) 167, 300, 302, 315, 317

G

General Motors şi Saturn 65
General Trust 72
Gillette 135, *136*
Globlizare 299-300, 318-320
Greenfield, J. 188
Griffiths, C. 158
grila FCB 119, *120*, 121
Grove, A. 111
Guardian, The 63

H

Harvard Business Review 59, 86, 102
Hastorf şi Cantril 165, 170
~ şi experimentul „Princeton *versus* Dartmouth" 165
Hayden, S. 129
Hayward, T. 306
Heath, R. 45, 161-162, 170, 215
şi procesarea cu implicare redusă 215
Heinz (ketchup de tomate) 65, 78, 276
Henderson, B. 70
Herd 171
Hirst, D. 37, *37*, 321
Hofmeyr, J. 173-174
Hough, N. 33, 248

I

ierarhia nevoilor umane elaborată de Maslow/ A.H. Maslow 122, *123*, 124-141
argumentele de vânzare *vezi intrarea principală*
sistemul promisiunii făcute de brand 134--141, *133-140*
implicare emoţională 215, *215* ; *vezi şi* publicitate *şi* comunicare
indicatori-cheie 234, 250
indicatori-cheie ai performanţei 222-224
~ şi scala SOV-SOM 222
Innocent Drinks (Fruitstock) 112, *113*
Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations 31
International Journal of Business 210
Internet 171 ; *vezi şi* site-uri
Internet Measurement Systems, Joint Industry Committee for (Marea Britanie) 156
IPA dataBANK 24, 211, 218-219, 223, 242, 324-350
acces 323
achiziţionarea studiilor de caz IPA 323
informaţii suplimentare 324
intrări noi (2006) 325-327
intrări noi (2007) 324-325
intrările în ordine alfabetică 327-350
Ivestor, D. 109

Î

încălzire globală/emisii de dioxid de carbon 97, 139, 140
~ şi pungile de plastic/care nu sunt de plastic 309-311
întrebări legate de produs 102-104

J

Jameson, L. 67, 282
Johnson, R. 92
Jones, J.P. 183

K

King, S. 43
Knight, P. 130
Kotler, P. 100

BCU IVO CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

L

Lambie-Nairn 33, 247-249
legea randamentelor (şi) 182-186
cota de piaţă publicitară (SOV)/cota de piaţă (SOM) 183, *184*, 185
SOV, SOM şi creşterea 183-186
legislaţie (SUA)
Legea privind jocurile de noroc ilicite pe internet (2006) 96
Legea Sarbanes-Oxley (2002) 96
Levitt, T. 102
liste de indicatori 234, 250
litigii: tactica plăţii doar dacă se câştigă procesul (şi) 98
instalaţiile Unilever de la Tate Modern 98
Phillips, K 98
Loewy, R. 77
loialitate faţă de o marcă 65, 106, 201, 228
Long, S. 158
longevitatea unei mărci şi investitorii 27-34

M

magazine universale 168; *vezi şi* Marks & Spencer
magazine
Apple 168, *169*
Icehotel şi Absolut 168, *169*
Niketown 91, *92*, 168
Magliano, D. 134
Market Leader 31, 101
Marketing 104, 141, 193
Marketing in the Era of Accountability 219, 267
marketing legat de o cauză 129-130, 137, 139
Marketing Management: Analysis, Planning, and Control 100
„Marketing myopia" 102
Marks & Spencer 81, 90, 128, 137, *138*, 213, 257-259, 261
Marmite *66*, 281-285, 292
matricea Ansoff (şi) 59, *60*, 61-69
dezvoltarea pieţei 63-65
dezvoltarea produselor 65-67
diversificarea 67-69
pătrunderea pe piaţă 60-63
studiul de caz: Direct Line *61*, 62
matricea Boston (Boston Consulting Group) 35, 38, 70-71, *72*, 73-85
câinii 38, 72-73, *74*, 75-76
semnele de întrebare 38, 82, *83*, *84*, 85
stelele 38, 81, *82*
vacile de muls 38, 76-77, *78*, *79*, *80*, 81
Maunder-Allen, S. 208, 241
Mauser, A. 190
mărci de alimente
Birds Eye 73, *74*, 283-285
Bovril 28
Cadbury Schweppes şi Dairy Milk 115, *127*, 252, 316
Campbell's 65
Haagen Dazs 128, *128*
Heinz 65, 78, 276
Hovis 187, 191, *192*, 278, 285, *295*; *vezi şi* studii de caz
Kellogg's 65, 81, 172, 187, 194
KitKat 36
maioneza Hellmann's 50,
Marmite/Marmite cu Guiness 66-67, *66*, 96, 277, 291, 282, *283*, *285*, 286; *vezi şi* studii de caz
Nestlé 36
Olivio/Bertolli 278; *vezi şi* studii de caz
ouăle de ciocolată de la Cadbury 67
PG Tips 285
Rowntree 36
Smiths (Walkers/Pepsico) şi Scampi Fries 107-108
Vegemite 281, *282*
mărci de medicamente 87; *vezi şi* Pfizer
~ şi bătăliile pentru brevete 87
Plavix (Bristol-Myers/Sanoli-Aventis) 87
Provigil (Cephalon) 87
măsurarea „popularităţii" 223
McCarthy, J. 101
McDonald's 195-196, 218, 307

MediaCom 62
mentalitate a clientului, influenţa ~ (şi) 160--178
Conversion Model (Hofmeyer şi Rice) 173-174, *173*
disonanţa cognitivă 179-181
filtrarea de către clienţi/serviciile prin care clientul refuză accesul mesajelor comerciale 166
implicarea clientului 173-178
instinctul de turmă 171-173
percepţia selectivă 165-170
procesarea informaţiilor la un nivel al atenţiei extrem de scăzut 162
procesarea informaţiilor la un nivel redus al atenţiei 161-164
procesarea informaţiilor la un nivel ridicat de atenţie 162-164
Mini 83-85
modă/îmbrăcăminte 75
Armani 75, 130
Burberry 316
Chanel 75, *76*
Chelsea Girl/River Island 33
Gap 11, 130
Gucci 75
Hepworth Menswear 33
Laura Ashley 81
Levis 128
Nike 91, *92*, 129-130, 132
Yves St Laurent 75
modele de gândire strategică 57-58; *vezi şi* cei patru „P"; matricea Ansoff (şi); matricea Boston *şi* cele cinci forţe ale lui Porter
Moore, G.F. 300-301
Morgan, A. 172, 223
Murphy, J. 40

N

Nairn, L. 33
natura schimbătoare a brandurilor/rezilienţa brandurilor 43-48, *47*
analogia cu procesul de construire a brandului 44, *44*, 45, 46

O

O'Callaghan, J. 83
O'Reilly, T. 305
O'Sullivan, M.W. 62
obiective şi strategie (şi) 201-221, *202-206*, *209-215*, *220*; *vezi şi* strategie
loialitatea/programele de fidelizare 206--207
obiectivele comportamentale 205, *206*
obiectivele de afaceri 201-203, *202*
obiectivele intermediare 203-205, *203*, *204*, *205*
profitabilitatea companiei 210, *210*
Ofcom (Marea Britanie) 96, 234, 314
Ormerod, P. 35-36

P

percepţie selectivă, definiţia ~ 165
Percy, L. 121
Permira 73, 283-284, 320
Pfizer 51, 87, *88*, 89,
Beylin 51
Lipitor 87
Sudafed 51
Viagra 51, 87, *88*
piaţa de automobile/branduri 65-66
Buick 66
Cadillac 66
Chevrolet 46, 66
Chrysler 97
DaimlerChrysler/Smart Car 82-83, *83*
Ford 97, 195
General Motors 65, 97
Honda 97, 212, *213*, 224, 255, 260-261, 271-272, 304
Mini (Phoenix/BMW) 83, *84*, *85*
Nissan 97
Oldsmobile 66
Pontiac 66
Rover 42, 53
Škoda 255, 264-265, *265*, *266*, 272-275
Toyota 53, 97
pierdere a reputaţiei companiei 115, *115*

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pinnell, R. 28
Pirrie, A. 28
preocupări pentru mediul înconjurător/biocombustibili 97, 136-139, 188, 190, 245--246, 299, 306-307
Priest, I. 243
probleme legate de emisiile de dioxid de carbon 97, 139, 189-190, 245, 307; *vezi şi* încălzire globală
produse cosmetice/de toaletă; *vezi şi* Unilever
„Holiday Skin" (Johnson) 87
Dove 42, 133, *133*
L'Oréal 120, 149
No. 7 Protect & Perfect Beauty Serum (Boots) 158
Pepsodent 126
Rimmel *137*
şamponul Head & Shoulders (Procter & Gamble) 134
Yardley 75,
publicitate
emoţională 289
schimbări în şi controlul ~ 314-315
punctaj net de recomandare 207, 223

R

raportul „Invisible Business" (Brand Finance) 29
raportul Banc of America Securities (2006) 107, *108*
Reeves, R. 124, 166
renunţări
~ la Birds Eye de către Unilever 73-74, 284-285
~ la Yardley de către Procter & Gamble 75
responsabilitate socială a companiilor 130, *131*, 132, 139
reţele de socializare 46, 312, *313*, 320; *vezi şi* site-uri
Bebo 132
Facebook 132, 312
MySpace 132
YouTube 46, 103, 129, 132
Rice, B. 173
Robinson, N. 62
Rose, S. 214, 258
Rossiter, J. 121
Rutherford, E. 233

S

Sainsbury's *90*, *151*, 188, 311
Saint-Onge, H. 30
Saks Fifth Avenue 151
sănătatea brandului 183
SC Johnson (Toilet Duck) *79*
scala SOV-SOM 183-185, 222, 228
Schultz, D. 101-102
Scott, R. 128
Scriven, J. 172
servicii bancare prin telefon 64
servicii poştale/de telefonie cu scoaterea de pe listele telemarketerilor (Marea Britanie şi SUA) 166
Sharp, S. 258
Shell Brands International 28
site-uri/WWW; *vezi şi* site-uri de socializare
Amazon 111, 195, 302
Boo.com 88
Google 72-73, 184
Pets.com 88
Webvan 88
Wikipedia 103, 305
Yahoo 72
Smart (automobil) *83*
Snopake 199-200, *200*
Snyder, M. 103
soluţii, informaţii, valoare şi acces (SIVA) 101
Sony (şi)
agenţia Fallon (Marea Britanie) 48
Bravia/mingile *47*, 48
Walkman 78-79, *80*
Spielberg, S. 130
Starbucks/Howard Schultz 112
Statele Unite ale Americii (SUA) 40, 63, 65, 75, 78, 96, 107, 109, 130, 140, 147, 149, 304; *vezi şi* legislaţie (SUA)

BUCUREŞTI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

clauza dublei incriminări 160, 172
Federal Reserve Board 28
National Do-Not-Call Registry 166
University of Chicago 63
Stewart, T. 30
strategie (şi) 211-221
campaniile 212-217, *213*, *214*, *215*, 220, *220*
canalele de comunicare 220-221
comunicarea 211-221, *211*, *212*
segmentarea 216-217
strategii de brand: categorii aflate în creştere 238-254, *239*, *240*, *242*, *243*, *246*, *247*, *249*
studiile de caz 250-254; *vezi şi intrarea principală*
strategii de brand: categorii aflate în declin 278-295, *279-283*, *285-288*, *295*
~ şi obiectivele defensive 283-284
~ şi publicitatea emoţională 289
lista de indicatori pentru ~ 290
studiile de caz 290-295; *vezi şi intrarea principală*
succesul profitului pentru ~ 286-287
strategii de brand: categorii mature 255-277, *256*, *257*, *259*, *263*, *265*, *266*, *275*
dependenţa cererii pentru un produs de preţul acestuia şi Honda 260-261; *vezi şi* studii de caz
lista de indicatori pentru ~ 269
Škoda 264-265, *265*; *vezi şi* studii de caz
studiile de caz 269-277, *275*; *vezi şi intrarea principală*
Tesco şi Clubcard 262-263
strategii de brand: categorii noi (şi) 227--237, *229-233*, *237*
brandul/The Number 118 118 (studiu de caz) 229-230, *231*, 234-237, *237*
caracteristicile brandurilor deschizătoare de drumuri 229, *230*, 231-233, *232*, *233*
principalii indicatori ai succesului 234
Stuart, G. 180
studii de caz
Branston Baked Beans 276-277
British Airways 252-253
BT Cellnet transformată în O_2 253-254
Cravendale: comunicarea integrată 269--271
Direct Line 62
Honda 271-272
Hovis 294-295
Marmite 292-294
Olivio Bertolli 290-292
Orange: Orange Just Talk 250-252
Škoda 273-275
studii/sondaje (despre)
băuturi RDT (Mintel) 192
BrandZ (Page şi Farr, Millward Brown) 195-196
extensile de brand (Brandgym) 196
factorii determinanţi ai profitabilităţii (realizat de PIMS) 77
familiaritate şi favorabilitate (MORI) 171
IPA TouchPoints 113-114, *114*
în rândul analiştilor financiari (realizat de Populas pentru IPA, 2005) 29
încălzirea globală (Millward Brown ReputationZ, 2007) 139
loialitate (AARP/Focalyst Brand Loyalty Study) 157
nivelul de atenţie în procesarea reclamelor (Ipsos ASI) 162-163, *163*, *164*
persoanele care vând case după ce caută pe internet (realizat de Classified Intelligence) 72
pierderea reputaţiei unei companii (Weber Shandwick) 115
produsele noi (Millward Brown) 155, *156*
produsele noi (Target Group Index/BMRB, Marea Britanie) 155
reclamele TV şi impactul aparatelor personale de înregistrare video (realizat de Thinkbox) 312
Standard & Poor's 500 (realizat de Millward Brown Optimor) 28
tendinţa de a încerca noi produse (IPA TouchPoints) 151-154, *152-155*
vânzarea produselor cosmetice (Euromonitor International) 149

BCU CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

vârsta consumatorilor (Focalyst View Study) 157
studiu de piaţă 136, 161-162, 165, 173, 180, 233 ; *vezi şi* studii/sondaje (despre)
Surowiecki, J. 171
Sutherland, R. 133
Sveiby, K.-E. 30

T

telecomunicaţii ; *vezi şi* Apple
~ şi taxele excesive 98
AOL 133
BlackBerry (Research in Motion) 80-81, *82*
British Telecom/Cellnet 33-34, 247-249, 253-254
Cingular 63
dispozitive mobile şi de e-mail 81
Motorola 81, 130
Nokia 41, *42*, 79, 81
NTL 69, 195, 196 ; *vezi şi* Virgin
O_2 33-34, 63, 207-208, 238, 241, 243--244, 247-248, *249*, 253-254
Orange 63, 96, 108, 247-248, *249*, 250--252 ; *vezi şi* studii de caz
Phones4U 94
tehnologie wireless 312
T-Mobile 96
Vodafone 63, 94, 96, 247
WiFi 171
tendinţe economice 313-319
~ şi pirateria/drepturile de proprietate intelectuală 317
~ şi retragerea anumitor produse de pe piaţă/produsele defecte 318, *318*
creşterea mobilităţii globale 315-316, *315*
creşterea publicităţii 313-314, *314*
impactul dezvoltării pieţelor din alte ţări 317, *317*
protejarea brandurilor naţionale 319-320
tendinţe sociale 306-313
şi schimbarea climei/emisiile de dioxid de carbon 306-311, *308*, *309*, *310*, *311*
tendinţe tehnologice 300-306, *301*, *302*, *303*
~ şi Legea lui Moore 300-301, *301*
comerţul cu amănuntul online 302-303, *303*
controlul acordat consumatorilor 304-305
disponibilitatea accesului la internet prin bandă largă 301-302, *302*
gestionarea informaţiilor despre clienţi 303
Tesco 32, 63, *64*, 81, 90, *91*, 139, 199, 208, 261-263
~ şi programele de marketing legate de o cauză 139
„Fresh & Easy" (SUA) 63-64
The Big Kick *275*
The Climate Group *309*
„They saw the game : A case study" (*Journal of Abnormal and Social Psychology*) 165
Thompson, S. 212, 224, 260-261

U

Unilever (şi) 50, *50*, 188, 283-284
Bertolli 75
Best Foods 50
Dove 133
Lever Fabergé 50
Marmite 66

V

van Stolk, P./Jones Soda 190
Vaughn, R. 119, 120, 121
Viagra *88*
viitoare ameninţări şi oportunităţi 299-321 ; *vezi şi intrările individuale şi* site-uri de socializare
~ şi principalii factori de planificare 321
tendinţe economice 313-319
tendinţele sociale 306-312
tendinţele tehnologice 300-306

W

Wales, J. 305
Wal-Mart 32, 89, 109, 304
We Are What We Do 310

What Is a Brand 43
What Sticks : Why Most Advertising Fails and How to Guarantee Yours Succeeds 180
Whitehorn, W. 68, 194, 198
Why Most Things Fail 35
Wieden & Kennedy 213
Wight, R. (WRCS Ltd) 126, 230, 236
Wilkinson Sword 135
Wing, H. 197
Wisdom of Crowds, The 171
World Travel Organization 315
Wright, J. 73, 284

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

COLLEGIUM. Relaţii publice şi publicitate

au apărut:

Cristina Coman – *Relaţiile publice: principii şi strategii*
Angela Goddard – *Limbajul publicităţii*
Jean Lohisse – *Comunicarea. De la transmiterea mecanică la interacţiune*
Bernard Dagenais – *Profesia de relaţionist*
Bernard Dagenais – *Campania de relaţii publice*
Iulian Vegheş Ruff, Bogdan Grigore – *Relaţiile publice şi publicitatea online*
Charles U. Larson – *Persuasiunea. Receptare şi responsabilitate*
Doug Newsom, Bob Carrell – *Redactarea materialelor de relaţii publice*
Cristina Coman – *Relaţiile publice şi mass-media* (ediţie revăzută şi adăugită)
Michèle Jouve – *Comunicarea. Publicitate şi relaţii publice*
Luc Marcenac, Alain Milon, Serge-Henri Saint-Michel – *Strategii publicitare. De la studiul de marketing la alegerea diferitelor media*
Viorica Aura Păuş – *Comunicare şi resurse umane*
Simona-Mirela Miculescu – *Relaţii publice din perspectivă internaţională*
Joe Marconi – *Ghid practic de relaţii publice*
Brian McNair – *Introducere în comunicarea politică*
Alex Mucchielli – *Comunicarea în instituţii şi organizaţii*
George David – *Tehnici de relaţii publice. Comunicarea cu mass-media*
Max Sutherland, Alice K. Sylvester – *De la publicitate la consumator. Ce „merge", ce „nu merge" şi mai ales de ce*
Sandra Oliver – *Strategii de relaţii publice*
Anne Gregory – *Planificarea şi managementul campaniilor de relaţii publice*
Andy Green – *Comunicarea eficientă în relaţiile publice. Crearea mesajelor şi relaţiile sociale*
Delia Cristina Balaban – *Publicitatea. De la planificarea strategică la implementarea media*
Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii*
Bonnie L. Drewniany, A. Jerome Jewler – *Strategia creativă în publicitate*
Alain Joannès – *Comunicarea prin imagini. Cum să-ţi pui în valoare comunicarea prin intermediul dimensiunii vizuale*
Thierry Libaert – *Planul de comunicare. Cum să-ţi defineşti şi să-ţi organizezi strategia de comunicare*
Philippe Cabin, Jean-François Dortier (coordonatori) – *Comunicarea. Perspective actuale*
Doug Newsom, Judy VanSlyke Turk, Dean Kruckeberg – *Totul despre relaţiile publice* (ediţia a II-a)
Hamish Pringle, Peter Field – *Strategii pentru brandingul de succes. Notorietatea şi longevitatea unei mărci*

în pregătire:

Horea Bădău – *Tehnici de comunicare în* social media

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

www.polirom.ro

Redactor: Ioana Aneci
Coperta: Radu Răileanu
Tehnoredactor: Constantin Mihăescu

Bun de tipar: martie 2011. Apărut: 2011
Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. BOX 266
700506, Iaşi, Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;
(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro
Bucureşti, Splaiul Unirii nr. 6, bl. B3A, sc. 1, et. 1,
sector 4, 040031, O.P. 53 • C.P. 15-728
Tel.: (021) 313.89.78; E-mail: office.bucuresti@polirom.ro

Tiparul executat la Tipografia LIDANA, Suceava
Tel. 0230/517.518, 206147; Fax: 0230/206.268

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Relaţii publice
şi publicitate

Hamish Pringle, Peter Field

STRATEGII PENTRU BRANDINGUL DE SUCCES

Notorietatea şi longevitatea unei mărci

Dacă un produs are un ciclu de viaţă predictibil şi, inevitabil, este înlocuit la un moment dat de altul, o marcă poate supravieţui mult timp, cu condiţia să dispună de resursele necesare pentru a se reinventa permanent. Pe baza unor exemple celebre – Nokia, Sony, Nike, Apple, Virgin etc. –, volumul arată modul în care natura brandurilor s-a schimbat în timp şi continuă să evolueze, identificând factorii esenţiali pentru supravieţuirea unei mărci pe termen lung. Numeroasele studii de caz oferă profesioniştilor din domeniul marketingului şi publicităţii informaţii fundamentale pentru elaborarea unor strategii capabile să impună un brand şi să îl menţină în top.

De ce longevitatea unei mărci ar trebui să conteze pentru investitori • Prezentarea pericolelor asociate anumitor modele de gândire strategică • Matricea Ansoff • Matricea Boston • Cele cinci forţe ale lui Porter • Cei patru „P": produsul, preţul, plasarea, promovarea • Grila FCB • Ierarhia nevoilor umane elaborată de Maslow • Influenţa mentalităţii consumatorului • „Legea randamentelor" • Stabilirea unor obiective şi a unei strategii adecvate • Alegerea indicatorilor-cheie ai performanţei

Collegium

ISBN 978-973-46-1874-3

EDITURA POLIROM
www.polirom.ro

BCU IASI/CENTRU UNIVERSITY LIBRARY